

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y
MEJORA APLICADO AL ÁREA CONTABLE Y DE INTELIGENCIA
DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA ENERGY PALMA S.A.**

ING. DIANA XIMENA PUERTAS CASTILLO

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2016

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

INFORMANTES

Ing. Iván Rueda Fierro, MBA

Ing. Darwin Ramírez Cárdenas, MBA

DEDICATORIA

Con todo mi amor y respeto a Dios por nunca abandonarme, a mis padres por su apoyo incondicional y por no dejarme caer, a mis hermanos por siempre brindarme una mano y a mi novio por su apoyo constante.

AGRADECIMIENTO

A la Pontifica Universidad Católica del Ecuador en especial al Ing. Rodrigo Saltos MBA,
por su valioso tiempo y aporte en el presente trabajo de investigación

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Páginas preliminares	págs.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. SECTOR DE LA PALMA EN EL ECUADOR	3
1.1. Situación actual del Sector de la Palma en el Ecuador	3
1.1.1. Análisis del Mercado de la Palma en el Ecuador	3
1.1.2. Análisis del Mercado Internacional y Ecuatoriano de la Palma.....	7
1.1.3. Determinación de precios de Aceite de Palma para el mercado local Ecuatoriano.....	9
1.1.4. Desempeño de Energy Palma en el sector al que pertenece.....	15
1.2. Descripción de la Empresa.....	21
1.2.1. Reseña Histórica	21
1.2.2. Estructura de la Empresa	22
1.2.3. Productos y Clientes	28
1.2.4. Análisis FODA de la Empresa	29
1.2.5. Misión.....	33
1.2.6. Visión	33
1.2.7. Valores.....	34
1.2.8. Objetivos.....	34
1.2.9. Principios Corporativos	37

2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	39
2.1. Gestión por procesos.....	39
2.1.1. Definición	39
2.1.2. Ventajas	42
2.1.3. Características.....	44
2.1.4. Limitaciones	46
2.2. Evolución de la Gestión por Procesos	48
2.3. Técnicas para el diseño e implementación de procesos.....	50
2.3.1. La identificación y secuencia de los procesos	50
3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS.....	57
3.1. Portafolio de procesos del Área Contable y de Inteligencia de Negocios	57
3.1.1. Evaluación general del Área Contable y de Inteligencia de Negocios.....	59
3.1.2. Organización del Departamentos.....	61
3.1.3. Estructura y Organigrama.....	63
3.1.4. Actividades y Funciones del Departamento	64
3.1.5. Identificación y análisis de los procesos y re procesos actuales.....	68
3.1.6. Análisis del Valor Agregado de los Procesos Actuales.....	78
4. REDISEÑO DE PROCESOS.....	81
4.1. Mapa de Procesos	81
4.2. Levantamiento de Procesos	84
4.3. Diagrama de Flujo Funcional o Flujograma	87
4.4. Análisis del Valor Agregado de Procesos Propuestos	89
4.5. Mejoramiento de los Procesos	92
4.6. Manual de Procedimientos.....	100
4.7. Indicadores de Gestión.....	102

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	113
5.1. Objetivo	113
5.2. Alcance	113
5.3. Riesgos.....	113
5.4. Factor Crítico de Éxito.....	114
5.5. Cronograma	115
5.6. Análisis Costo – Beneficio	118
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
Conclusiones	123
Recomendaciones	125
Bibliografía.....	127
ANEXOS	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Geográfica del Sector de la Palma en el Ecuador.....	3
Figura 2: Porcentaje de Superficie plantada y producción, según región y provincia año 2014	4
Figura 3: Producción, Consumo y Excedentes del Aceite de Palma.....	5
Figura 4: Exportaciones del Aceite de Palma por Producto	6
Figura 5: Evolución de las Exportaciones del Aceite de Palma	6
Figura 6: Exportaciones de Aceite de Palma por Exportador	7
Figura 7: Rendimiento de los Principales Aceites Vegetales	8
Figura 8: Producción Mundial de Aceite de Palma	8
Figura 9: Exportaciones de Aceite de Palma año 2014	9
Figura 10: Precio local vs. Precio Indonesia y Rott	12
Figura 11: Precios Internacionales	13
Figura 12: Precio Barril Petróleo.....	14
Figura 13: Precio Internacional del Aceite Crudo de Palma FOB Indonesia.....	14
Figura 14: Promedio Mensual aceite crudo de palma FOB Indonesia	15
Figura 15: Etapas del proceso de Producción Agrícola.....	18
Figura 16: Resumen Organigrama Energy Palma S.A	23
Figura 17: Principios Corporativos Energy Palma	37
Figura 18: Procesos Estratégicos.....	42
Figura 19: Gestión por procesos y recursos humanos	44
Figura 20: Modelo de un Sistema de Gestión basado en Procesos	51
Figura 21: Símbolos representación de Diagramas	53
Figura 22: Modelo Integral del Cambio	56
Figura 23: Organigrama Departamento Contable	61
Figura 24: Organigrama Departamento Inteligencia de Negocios	62
Figura 25: Organigrama del Área Contable y de Inteligencia de Negocios	64

Figura 26: Porcentaje de Valor Agregado de Procesos Actuales	80
Figura 27: Propuesta de un Mapa de Procesos para Energy Palma S.A	82
Figura 28: Propuesta de un Mapa de Procesos para el Área Contable y de Inteligencia de Negocios	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de Empleados Energy Palma S.A.....	22
Tabla 2: Número de Empleados Energy Palma S.A.....	24
Tabla 3: Análisis de las Fortalezas de Energy Palma S.A.....	30
Tabla 4: Análisis de las Debilidades de Energy Palma S.A.	31
Tabla 5: Análisis de las Oportunidades de Energy Palma S.A.....	32
Tabla 6: Análisis de las Amenazas de Energy Palma S.A.....	33
Tabla 7: Indicador de Gestión objetivo # 1	35
Tabla 8: Indicador de Gestión objetivo # 2	35
Tabla 9: Indicador de Gestión objetivo # 3	36
Tabla 10: Indicador de Gestión objetivo # 4	36
Tabla 11: Indicador de Gestión objetivo # 5	37
Tabla 12: Ficha Técnica de definición del proceso	54
Tabla 13: Portafolio de procesos del Área Contable y de Inteligencia de Negocios.....	58
Tabla 14: Valor Agregado Procesos Actuales	79
Tabla 15: Codificación de Procesos Energy Palma S.A.....	85
Tabla 16: Formato de Caracterización de Procesos.....	87
Tabla 17: Valor Agregado Procesos Propuestos	89
Tabla 18: Comparativo de Valores Agregados	90
Tabla 19: Debilidades y Oportunidades de Mejora	95
Tabla 20: Indicador de Gestión Flujo de Pagos.....	104
Tabla 21: Indicador de Gestión Comprobación de Pagos	104
Tabla 22: Indicador de Gestión Endeudamiento General.....	105
Tabla 23: Indicador de Gestión Mercado de Valores	105
Tabla 24: Indicador de Gestión Información Financiera Fabril	106
Tabla 25: Indicador de Gestión de Recursos	106

Tabla 26: Indicador de Gestión Presupuesto General	106
Tabla 27: Indicador de Gestión Conciliación Contable de Impuestos	107
Tabla 28: Indicador de Gestión Conciliación Contable de Inventarios	107
Tabla 29: Indicador de Gestión Contabilización Nómina Agrícola	107
Tabla 30: Indicador de Gestión Conciliación Cuentas	108
Tabla 31: Indicador de Gestión Aprobación de Diarios y Egresos	108
Tabla 32: Indicador de Gestión Facturación Proveedores de Servicios	108
Tabla 33: Indicador de Gestión Facturación de Clientes.....	109
Tabla 34: Indicador de Gestión Emisión de cheque para pago de proveedores	109
Tabla 35: Indicador de Gestión Transferencias bancarias para pago proveedores.....	109
Tabla 36: Indicador de Gestión Conciliaciones Bancarias	110
Tabla 37: Indicador de Gestión Conciliación Cuenta Bancos	110
Tabla 38: Indicador de Gestión Estados Financieros	111
Tabla 39: Priorización de Indicadores	112
Tabla 40: Mejora a Implementar	115
Tabla 41: Beneficios	120
Tabla 42: Presupuesto Mejoras	121

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se desarrolla dentro de ENERGY PALMA S.A., empresa dedicada a la extracción y producción de aceite rojo de palma. La compañía cuenta con un único cliente, La Fabril, a quién vende la totalidad del aceite de palma producido de forma semanal; y éste a su vez lo utiliza para la elaboración de diferentes tipos de productos de uso doméstico.

Energy Palma forma parte del Grupo La Fabril, quienes en los últimos años han logrado introducirse en el mercado para registrar su marca.

Las oficinas administrativas de la empresa se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, mientras que la parte agrícola se desenvuelve en la provincia de Esmeraldas en el cantón de San Lorenzo. El presente estudio se centrará en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios ubicada en la ciudad de Quito, y tiene como antecedentes la falta de una organización definida, re procesos, problemas de gestión, recursos mal utilizados y poca productividad.

En el capítulo uno, sector de la Palma, se realiza un análisis de la situación actual que está viviendo el Ecuador y el mundo en cuanto a los precios de la palma y cómo esto afecta directamente a la empresa. Se realiza una visión general de la empresa en cuanto a su estructura, misión, visión y objetivos, que permitan tener una perspectiva del desenvolvimiento que presenta la compañía.

En el capítulo dos, Sistemas de Gestión por Procesos, se establecen los pros y contras que se pueden generar. Es importante tomar en consideración el verdadero significado de un sistema de gestión por procesos y lo que su implementación contribuirá con el área objeto de estudio.

En el capítulo tres, Diagnóstico de Procesos Actuales, se realiza una evaluación en forma general de toda el Área Contable y de Inteligencia de Negocios, con el fin de conocer a fondo cuales son los procesos y re procesos que están siendo llevados a cabo y poder tener

una visión más precisa de lo que se debe hacer, de lo que se puede implementar y de lo que se debe dejar de realizar dentro del departamento.

En el capítulo cuatro, Rediseño de Procesos, se plantea una mejora en los procesos que son llevados a cabo por el Área de estudio, así como el mapa de procesos que se considera ideal, con el propósito de establecer un orden, así como estándares de calidad en los procesos realizados diariamente, lo cual a su vez generará un mejor desempeño por parte de cada uno de sus colaboradores.

El quinto capítulo, Propuesta de Implementación, se presenta la propuesta que se genera luego de realizar el análisis de todos los procesos. Se realiza un análisis de los posibles riesgos que se pueden generar, así como también el costo – beneficio que resultará si se realiza la implementación.

Todos los procesos requieren una planificación, control y responsables, con el propósito de que la ejecución de los mismos garantice el incremento de la eficiencia, eficacia, reducción de costos, acortar plazos y mejorar la calidad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente con los cambios que se han generado en el mercado por la globalización, la tecnología y el conocimiento, se hace indispensable para las organizaciones el buscar nuevos métodos que permitan tener una mayor capacidad de crear valor, adaptación al mercado que les permita ser capaces de responder de forma adecuada al entorno en el que se desenvuelven.

Por las razones anteriormente citadas, es que se convierte en algo indispensable actualmente para Energy Palma contar con una estrategia que le permita generar una mayor productividad. Por este motivo es que el objetivo general de la presente investigación es el proponer un Modelo de Gestión por Procesos y mejora iniciando por la parte más importante y crítica de la empresa, como es el Área Contable y de Inteligencia de Negocios.

Para la presente investigación se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la palma en el Ecuador y el comportamiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa.
- Realizar una evaluación general del Área Contable y de Inteligencia de Negocios para determinar si su organización y estructura están correctamente relacionadas.
- Realizar un análisis que permita identificar los procesos y re procesos que son desarrollados en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios, a través de entrevistas a cada una de las personas involucradas.
- Desarrollar en base a la información obtenida el mejoramiento de los procesos y procedimientos estratégicos claves que lleven relación con los objetivos y política de la empresa.
- Análisis del costo/beneficio de la implementación de un modelo de Gestión por Procesos.

El tener claro el proceso o procedimiento que se lleva a cabo por cada uno de los colaboradores de una empresa, permite mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece, al igual que permite el aprovechamiento de cada uno de los recursos (materiales, físicos, monetarios, tecnológicos y humanos), que son necesarios para el normal desenvolvimiento de la misma.

La incorporación del enfoque de proceso en la dirección y gestión de las organizaciones le impregna posibilidades de avance, desarrollo y progreso. Actualmente se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente externo, con base en la calidad. Aunque aún se perciben algunas deficiencias referentes a potenciar con fuerza el concepto de cliente interno, lo cual es precisamente, lo más importante. (Suárez, 2011).

La implementación de un Sistema de Gestión basado en procesos, permitirá que se regule el trabajo que es desarrollado dentro del Área Contable y de Inteligencia de Negocios, a través de un control interno que permita la normalización de las actividades y procesos que deben ser cumplidos, además que se convierten en un sistema de control y una herramienta de organización que puede llegar a ser establecida para toda la empresa.

Al ser la empresa en estudio parte de un Grupo Económico, el implementar un sistema de gestión por procesos en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios, permitirá una optimización del uso de los recursos y por ende una reducción de los costos operativos y de gestión.

El establecimiento de dicho sistema de gestión, no solamente servirá para cumplir con todas las exigencias de Energy Palma como parte del Grupo La Fabril, sino también, con todos los entes de control (bancos, superintendencia de compañías, bolsa de valores, calificadoras de riesgos) a los cuales está en la obligación de responder como emisor de valores.

Por lo tanto, se espera que esto sea el inicio de un cambio total para que la empresa pueda sobresalir en el campo en el que se desarrolla, no solamente como una de las mejoras empresas del país, sino también como un buen lugar para trabajar ya que se mejoraría las condiciones y metodología aplicadas en el trabajo diario.

1. SECTOR DE LA PALMA EN EL ECUADOR

1.1. Situación actual del Sector de la Palma en el Ecuador

1.1.1. Análisis del Mercado de la Palma en el Ecuador

El origen del cultivo y comercialización de la palma aceitera tienen una antigüedad de más de 5,000 años. La palma aceitera es originaria de África ecuatorial occidental, sus semillas fueron traídas a América por los barcos comerciantes que llegaban de Europa en el siglo XIX.

La producción de aceite de Palma Africana en Ecuador se remonta a los años de 1950 en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y en Quinindé, provincia de Esmeraldas. En el año de 1967 empieza a darse un crecimiento de la industria, y para aquella época había cerca de 1.000 has sembradas. (PROECUADOR, 2014, pág. 5)

Durante las siguientes décadas los sembríos se han venido extendiendo a otras provincias como Cotopaxi, Bolívar e Imbabura en la región Sierra; Orellana, Sucumbíos y Pastaza en la Región Amazónica; Guayas, Esmeraldas, Los Ríos y Manabí en la Región Costa.

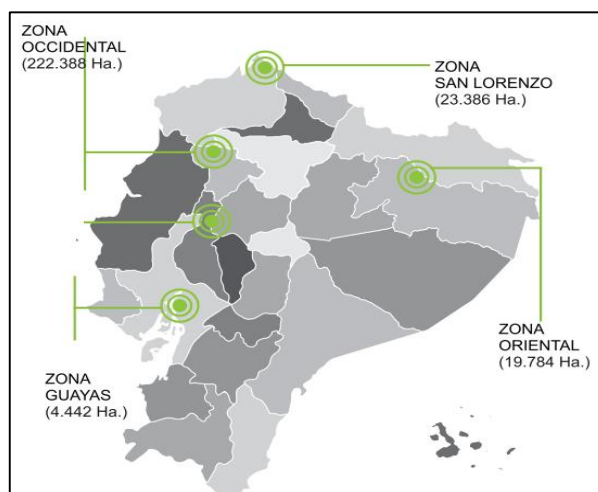


Figura 1: Ubicación Geográfica del Sector de la Palma en el Ecuador

Fuente: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras, 2014.

San Lorenzo y sus alrededores es una de las zonas que últimamente se ha desarrollado tanto de manera comercial y a gran escala en el cultivo de palma aceitera.

Según el (INEC, 2014, pág. 20) la palma aceitera es una cadena productiva que cuenta con una superficie sembrada de 387.779 has y cosechada de 274.513 has para el año 2014.

En la Figura 2 se puede evidenciar las zonas de nuestro país con mayor porcentaje de cultivo de palma africana. La Región Costa tiene un 72.16% de superficie plantada, mientras que la Región Oriental un 16.92% y la Región Sierra con un 8.10%.

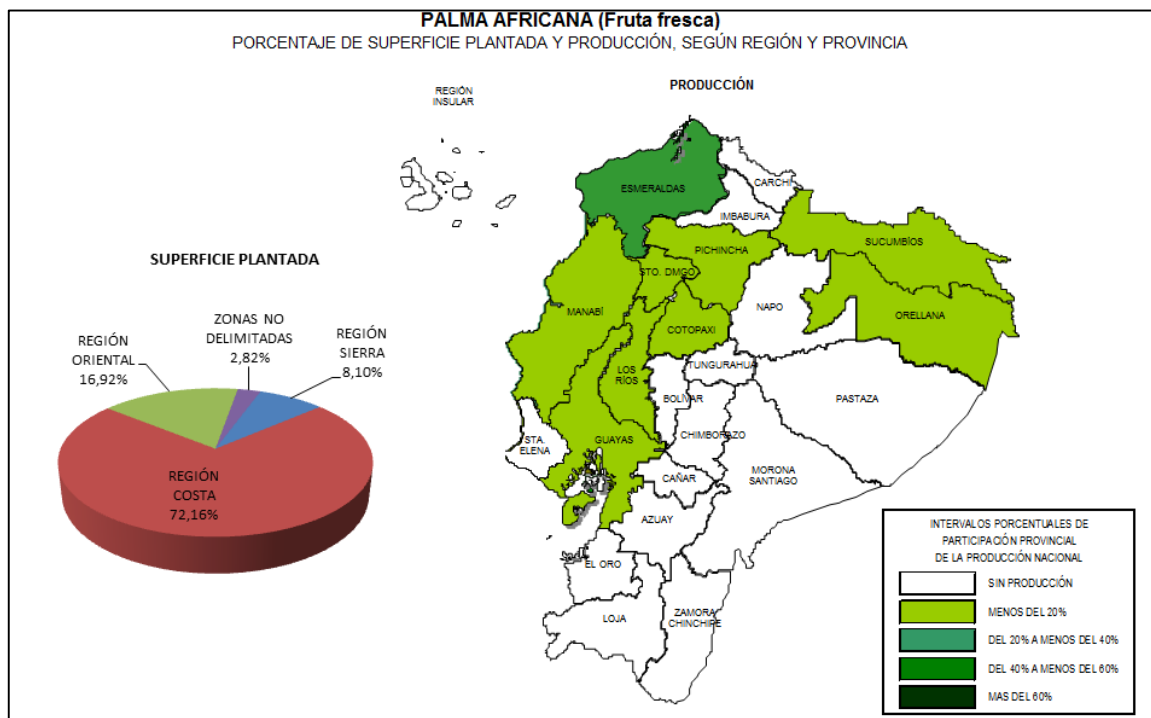


Figura 2: Porcentaje de Superficie plantada y producción, según región y provincia año 2014
Fuente: INEC, 2015.

La producción de aceite crudo de palma se ha duplicado en los últimos años como se puede apreciar en la Figura 3, y el Ecuador ha pasado de ser abastecedor de una parte del mercado interno a un importante exportador. Mientras que en 2004, la producción de aceite de palma fue de 282,000 TM, para el 2015 fue de 519,000.00TM.

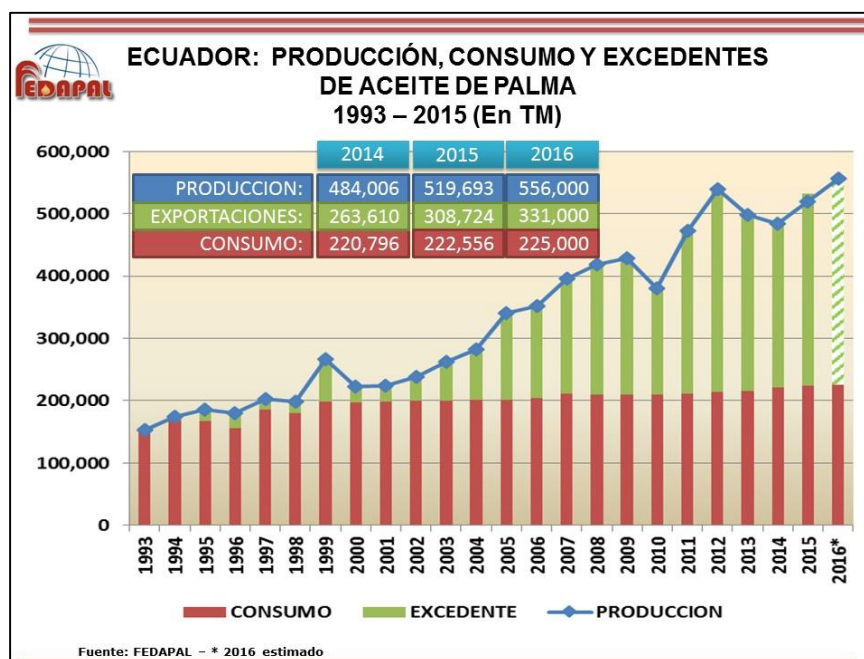


Figura 3: Producción, Consumo y Excedentes del Aceite de Palma
Fuente: FEDAPAL

En los últimos años, las exportaciones de aceite de palma han tenido como importantes destinos países como Perú, Venezuela, y Europa, siendo esta última la que se proyecta como una de las más importantes en el futuro.

Es importante mencionar que “la producción de aceite de palma se destina a la industrialización para consumo interno (grasas y aceites) y la generación de excedentes en producto semi-elaborado y elaborado para el mercado internacional.” (PROECUADOR, 2014, pág. 6).

El aceite de palma es el principal producto de exportación dentro del sector, el mismo que representa el 69.20% del total comercializado, como se aprecia en la Figura 4. Las grasas y aceites comestibles representan el 4.80% de las exportaciones y los demás jabones, margarinas, tienen un menor participación.

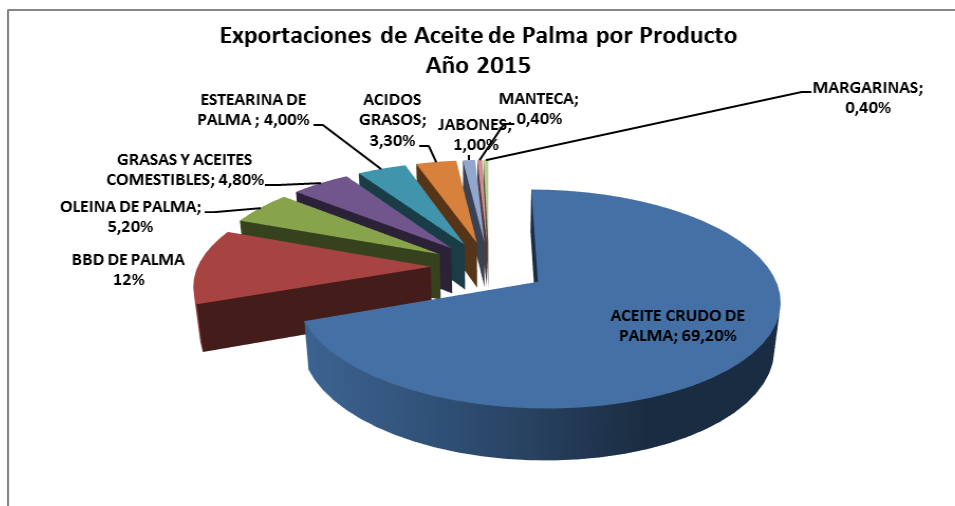


Figura 4: Exportaciones del Aceite de Palma por Producto
Fuente: FEDAPAL, 2016.

De la palma africana se pueden extraer algunos productos y subproductos luego de su proceso de extracción, uno de éstos es el fruto de la palma del cual se obtiene el aceite de palma luego de algunos procesos químicos, este aceite es utilizado por la industria de alimentos en un 90% y el 10% restante se lo utiliza para procesos industriales.

En lo referente a la evolución de las exportaciones del aceite de palma, en el año 2010 se exportaban 170,461 toneladas, pasando a 263,210 en el año 2014 y el año 2015 cerró con 308,724 TM; es decir que se ha producido un crecimiento importante durante este período.

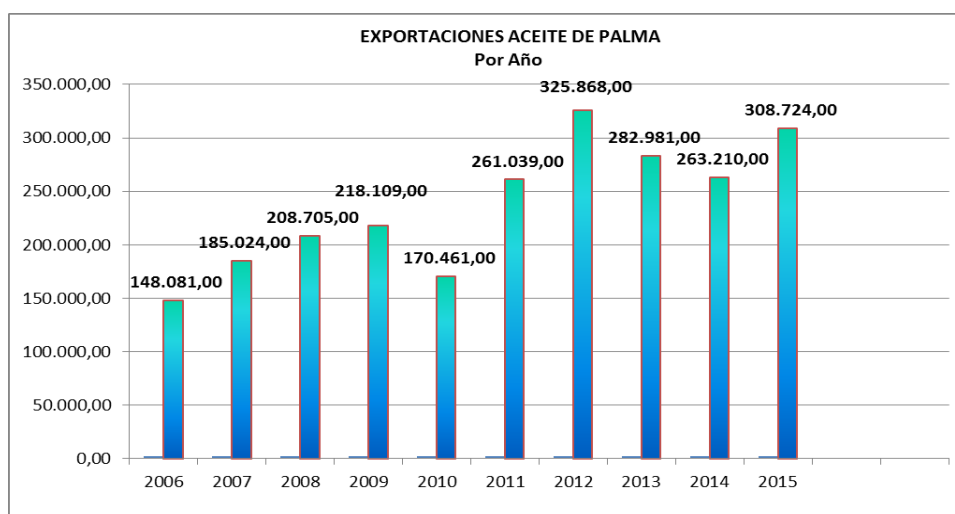


Figura 5: Evolución de las Exportaciones del Aceite de Palma
Fuente: FEDAPAL, 2015.

Actualmente existen Aproximadamente 7,000 palmicultores, 40 Extractoras distribuidas en las principales zonas de producción, de las cuales 27% son pequeñas, 65% medianas y 8% grandes. 6 procesadoras especializadas en aceite, alrededor de 4 en jabonería, las procesadoras de aceites y grasas son: Danec, La Fabril, Ales, Epacem, La Joya, Olitrasa. (PROECUADOR, 2014, pág. 10).

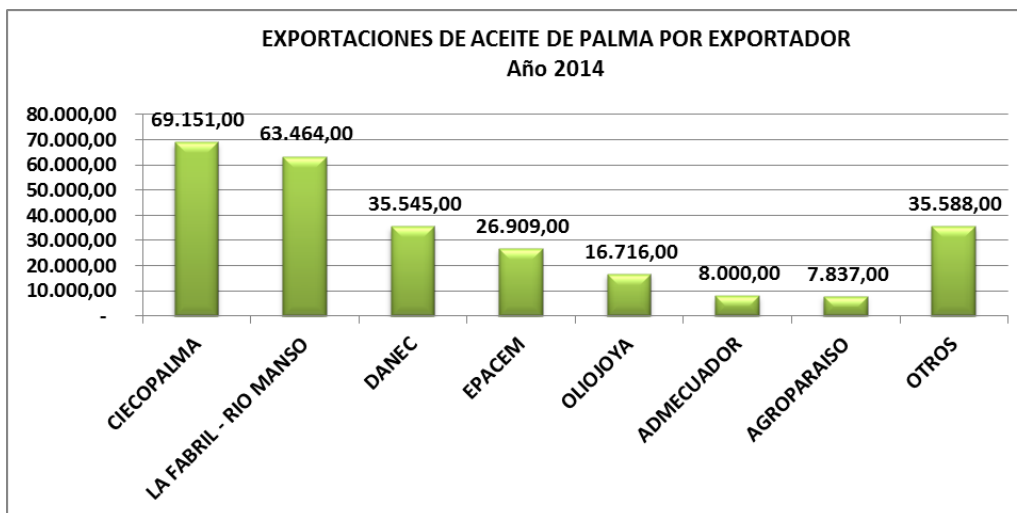


Figura 6: Exportaciones de Aceite de Palma por Exportador
Fuente: FEDAPAL

1.1.2. Análisis del Mercado Internacional y Ecuatoriano de la Palma

Debido al clima que tiene nuestro país y la calidad de su suelo, es que el aceite de palma que se obtiene es de alta calidad. El aceite de palma tiene varios usos y es por este motivo que el mismo se ha convertido en los últimos tiempos en la fuente principal de aceite vegetal a nivel mundial.

Existen algunas ventajas del aceite de palma por sobre otros aceites como: no contiene colesterol, “al no requerir hidrogenación no tiene ácidos grasos trans nocivos para la salud, contiene provitamina A y tocotrienoles (vitamina E).” (PROECUADOR, 2014, pág. 13).

El aceite de palma produce un mejor rendimiento por hectárea que el aceite de soya y colza. Según el Banco Mundial se estima que si se quiere satisfacer la demanda mundial de aceites y grasas, se tendría que cultivar 18 millones de hectáreas de palma aceitera, mientras que si se empleara la soya se necesitarían 150 millones de hectáreas adicionales. (PROECUADOR, 2014, pág. 13).

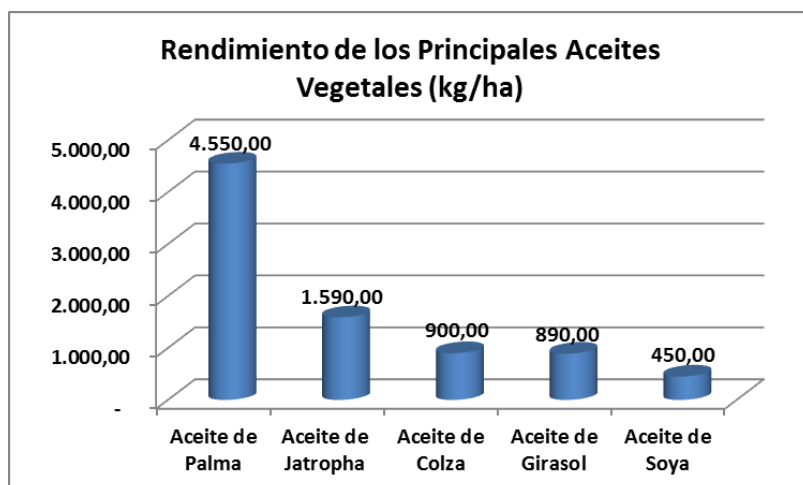


Figura 7: Rendimiento de los Principales Aceites Vegetales
Fuente: FEDAPAL

La palma africana se siembra en 42 países y la producción a nivel mundial es de 35 millones de toneladas. Con respecto a la producción de otros aceites vegetales está en segundo lugar.

Según (FEDAPAL, 2015, pág. 3) “Ecuador es el segundo productor regional de aceite de palma, a nivel mundial Malasia e Indonesia son los principales países productores de aceite de palma, quienes abarcan el 85% de la producción mundial.”

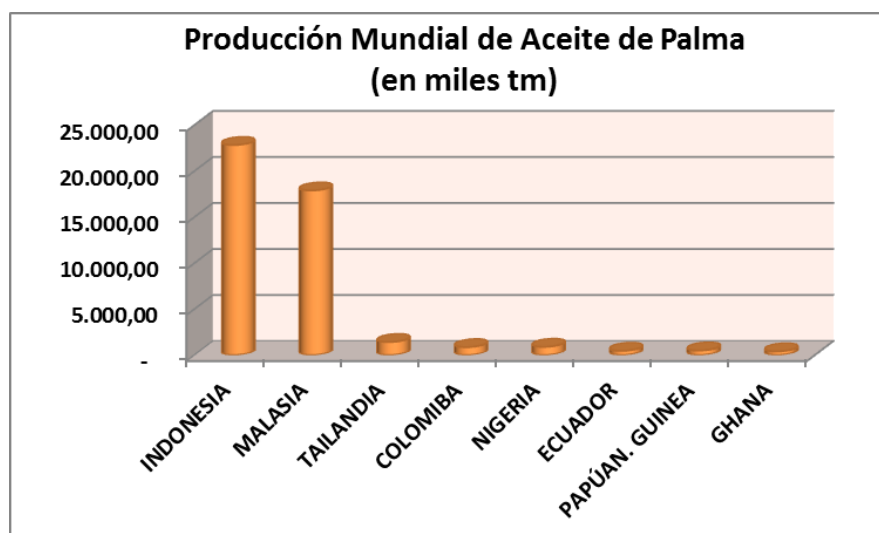


Figura 8: Producción Mundial de Aceite de Palma
Fuente: FEDAPAL

Las exportaciones de palma ecuatoriana están destinadas principalmente a Venezuela y a Colombia que en los últimos cinco años es uno de los mercados más fuertes. También se envía a México, Europa y Canadá.

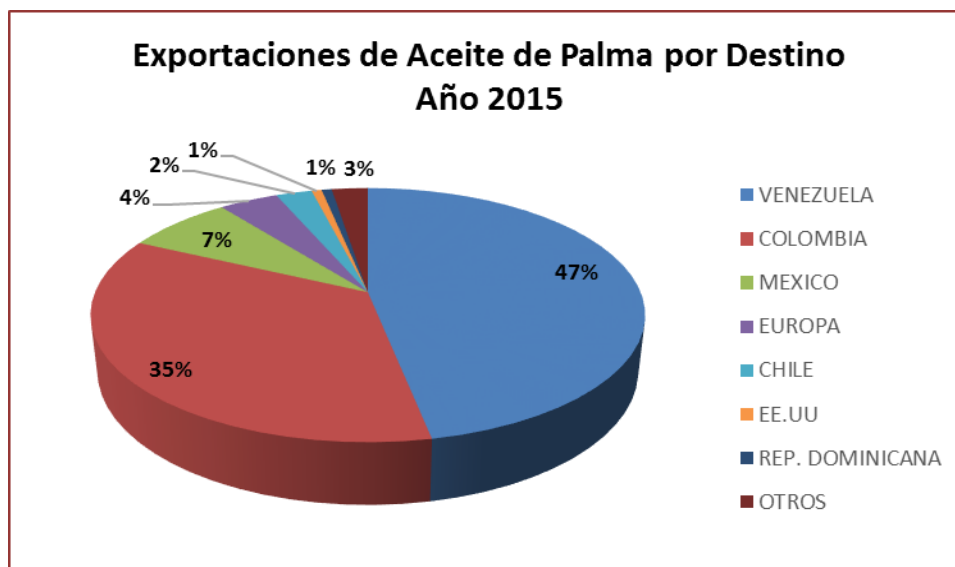


Figura 9: Exportaciones de Aceite de Palma año 2014
Fuente: FEDAPAL

La palma tiene dos grandes rubros de demanda mundial: 1) aceite y grasas que son necesarios como alimento del ser humano. 2) la producción de energía a través del biodiesel. La demanda de la energía es cada vez más creciente a nivel mundial. (RevistaElAgro, 2012, pág. 1).

El sector palmicultor se ha visto afectado a nivel mundial por diferentes aspectos tales como la alta producción de soya (producto sustituto del aceite de palma) por parte de Estados Unidos, el bajo precio del petróleo, que arrastró consigo las cotizaciones de la mayoría de los commodities, el débil apoyo en los Estados Unidos y de la Unión Europea a los biocombustibles que produjo una menor demanda de aceites vegetales en el sector no alimentario, entre otros, lo cual se traduce en una recesión a nivel global del sector. Por lo que la producción de aceite vegetal no aumentó en consonancia con la producción de semillas oleaginosas debido a una menor expansión del aceite de palma y la creciente participación de la soya. (PCR, 2015, pág. 21).

1.1.3. Determinación de precios de Aceite de Palma para el mercado local Ecuatoriano

A nivel nacional existen dos organizaciones que están relacionadas con el apoyo y fomento de la producción de aceite de palma: FEDAPAL Y ANCUPA.

El precio local del aceite de palma lo publican las organizaciones antes mencionadas en forma diaria, considerando los siguientes aspectos:

Precio CIF Rotterdam:

Rotterdam es una ciudad Holandesa, es el principal puerto de acopio en Europa de la Palma Africana, y en el mismo se establece un precio que incluye el valor del flete, entre otros, de la palma proveniente de los principales productos mundiales en Asia. “El precio nacional del mercado ecuatoriano toma como elemento fundamental el precio CIF publicado semana a semana en Rotterdam.” (ACCIVAL, Casa de Valores, 2014).

Oil World:

Se fundó en el año de 1916, tiene más de 90 años de experiencia en la publicación de precios. “Se ha constituido como una de las fuentes más fiables y precisas ante la cual recurren entidades como ANCUPA y FEDAPAL para tomar los precios referenciales.” (ACCIVAL, Casa de Valores, 2014).

Precio paridad de la importación del aceite de Soya:

Al ser un sustituto del aceite de palma, se debe analizar el precio en el que éste se comercializa en los mercados.

Es importante tomar en cuenta algunos factores que afectan al alza o baja del precio del aceite de palma: (BOLSA DE COMERCIO DEL ROSARIO, 2014, pág. 24)

- **Ritmo de producción mundial:** se debe analizar a los mayores productores de aceite de palma, como lo son Malasia e Indonesia, sus niveles de stocks, así como la producción y expectativa que se puede generar.
- **Ritmo de consumo mundial:** el aceite de palma ha sido utilizado tradicionalmente como aceite comestible, pero en los últimos años ha tomado

importancia la producción de biocombustibles, es decir, su uso industrial. Es importante tomar en cuenta que todo incremento de la demanda del aceite hace incrementar su valor en el mercado internacional.

- **Cotización de otros aceites vegetales:** los aceites vegetales sustitutos del aceite de palma son el de soya y el de colza, la variación de los precios de alguno de ellos, impacta directamente sobre el precio del aceite de palma.
- **Precio del petróleo:** como hasta cierto punto el aceite de palma se constituye como un sustituto del petróleo, debido a que éste se utiliza para la producción de biocombustibles y biodiesel, la demanda sube cuando hay precios altos de petróleo; si aumenta el precio del crudo, es probable que también lo haga el precio del aceite de palma y viceversa.
- **Condiciones climáticas:** este factor está directamente relacionado con los rendimientos de las plantaciones de aceite de palma, por lo que se convierte en indispensable estar atentos a los cambios meteorológicos que puedan afectar a la producción.
- **Cuestiones políticas:** en este punto es importante tener en cuenta los aumentos o reducciones a los derechos de exportación de los países exportadores, especialmente Indonesia y Malasia, así como también los derechos de exportación de los productos sustitutos que podrían hacer desplazar la demanda hacia el aceite de palma y aumentar su precio.

En nuestro país la producción de la fruta de palma tiene una diferenciación en cuanto a su precio, esto debido a la ubicación de sus productores. El precio de la fruta de la zona de Quinindé se ve beneficiada, debido a que los costos por transporte hacia los principales puntos de comercio y exportación son menores (Esmeraldas), a diferencia de la fruta que se comercializa en las extractoras ubicadas en Quevedo, en donde los costos por transporte son mayores y esto a su vez tiene una afectación al precio de la fruta de palma.

Debido a la globalización el precio que se maneja en el mercado local está ligado a las variaciones que se presentan en el mercado internacional. En la Figura 10 se pueden evidenciar lo mencionado.

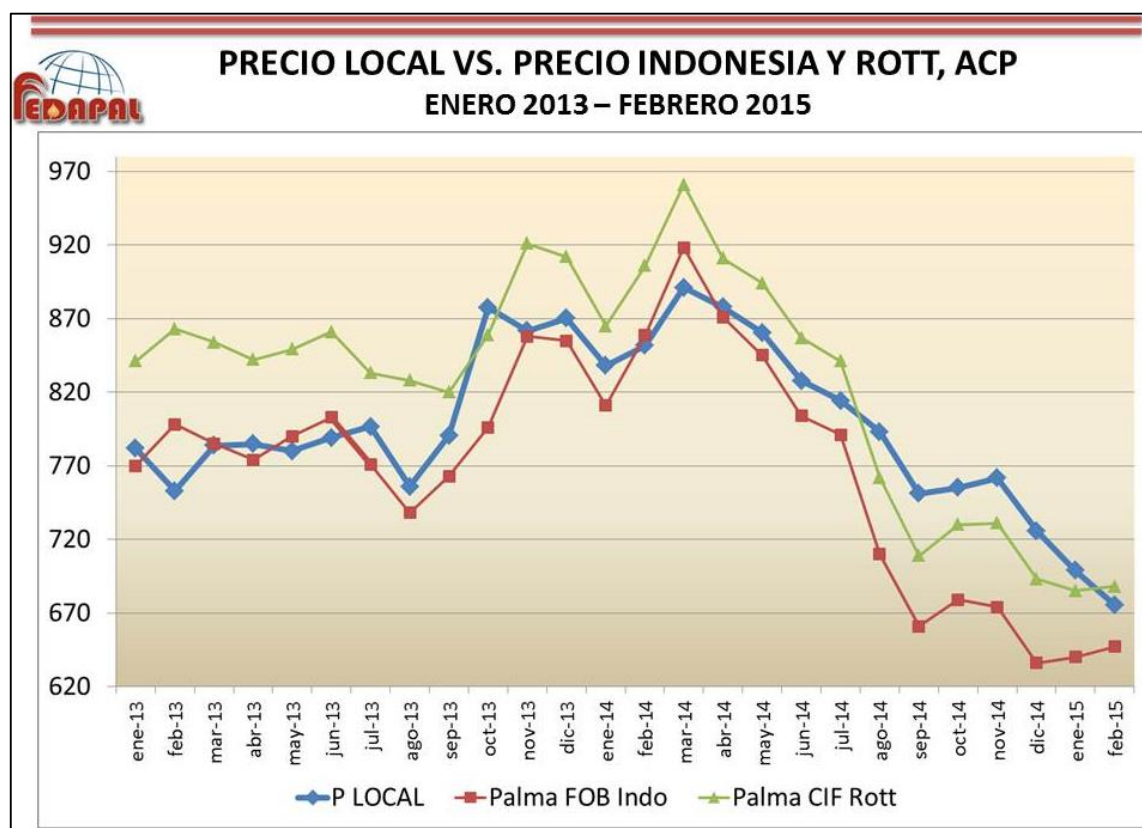


Figura 10: Precio local vs. Precio Indonesia y Rott
Fuente: FEDAPAL, 2015.

En la Figura 10 claramente se puede observar como el precio ha tenido un decremento significativo a partir de inicios del año 2014. Esto es debido a que el aceite de palma tiene una relación directa con el precio del petróleo como ya se lo mencionó anteriormente.

Para el año 2016 se puede observar una mejora en el precio del aceite, pues ha incrementado hasta llegar casi a los \$750 a 4 de abril de 2016 como se muestra en la Figura 11.

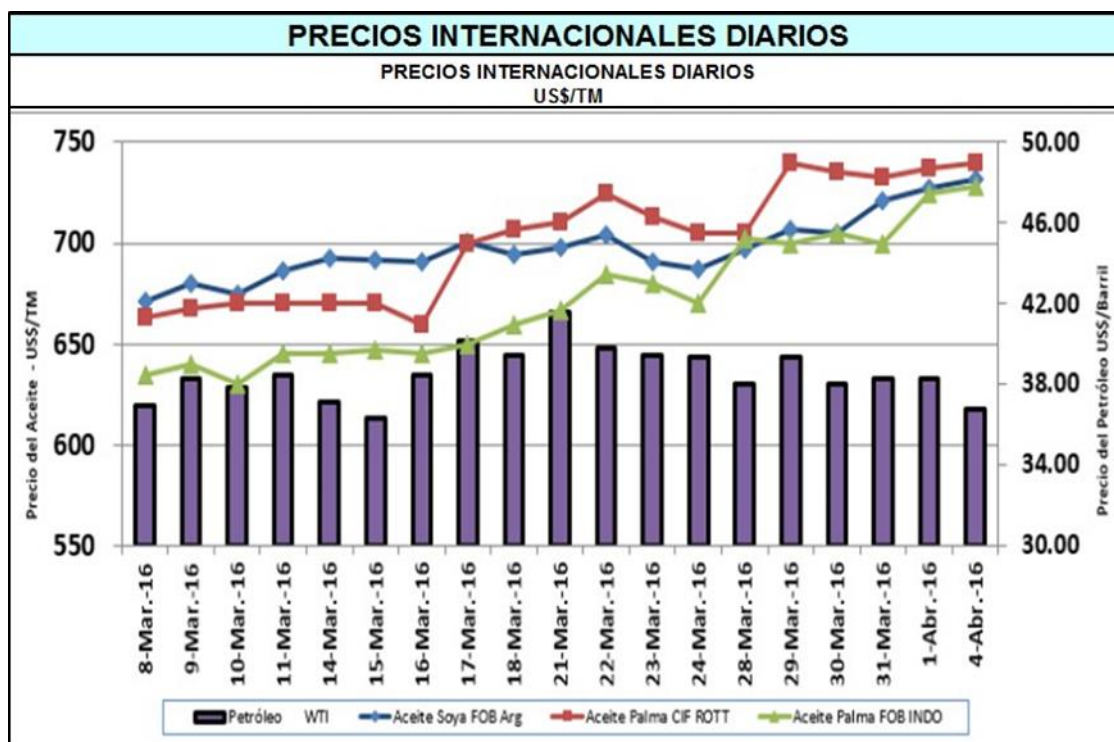


Figura 11: Precios Internacionales
Fuente: FEDAPAL, 2015.

El precio del aceite de palma en el mercado internacional se encuentra estrechamente relacionado al precio de otras materias primas como el petróleo (US\$ 104,38/barril 2012 a US\$ 37,16/barril Dcbre 2015) para el caso ecuatoriano, por este motivo el precio del aceite de palma se contrajo de US\$ 813,69/ TM (I Trim. 2014) a US\$ 530,25/TM (Oct. 2015). Adicionalmente el débil apoyo del mercado internacional a los biocombustibles evidencia que el sector palmicultor es más propenso a incurrir en riesgos de carácter externo y que no depende de las acciones que puedan tomar las empresas. (PCR, 2015, pág. 22).

Para fijar el precio del crudo ecuatoriano se tiene como referencia al West Texas Intermediate (WIT), que es un promedio en cuando a calidad del petróleo producido en los campos occidentales de Texas (Estados Unidos).

En la Figura 12, se puede observar cómo han fluctuado los precios del petróleo en los meses de noviembre y diciembre de 2015, fijándose actualmente en su nivel más bajo en los últimos siete años.

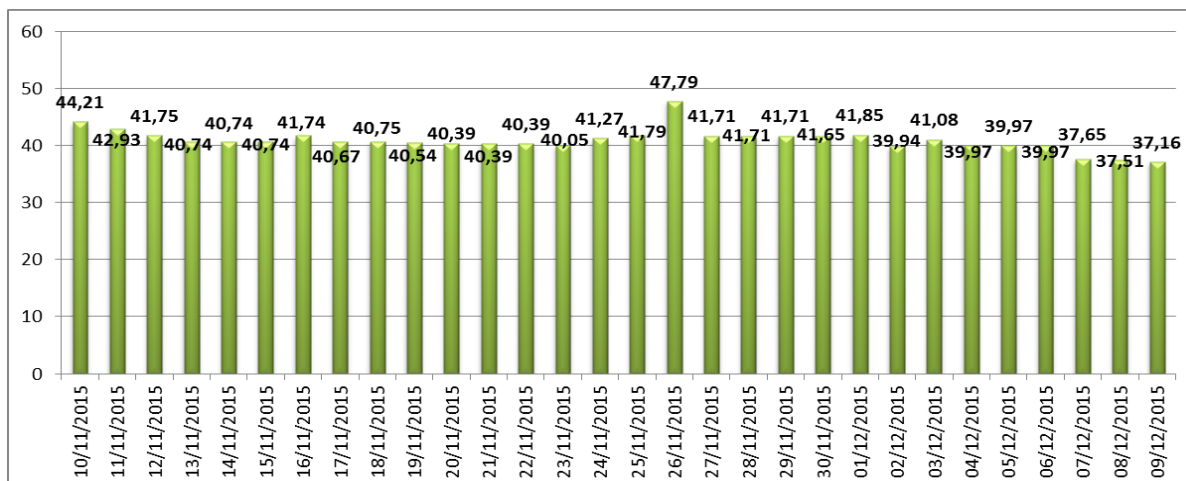


Figura 12: Precio Barril Petróleo.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

El precio FOB Indonesia del aceite de palma descendió drásticamente después de su pico más alto en marzo de 2014, con un precio de 930 US/TM, hasta ubicarse a finales del año 2015 en un precio de 535 US/TM.

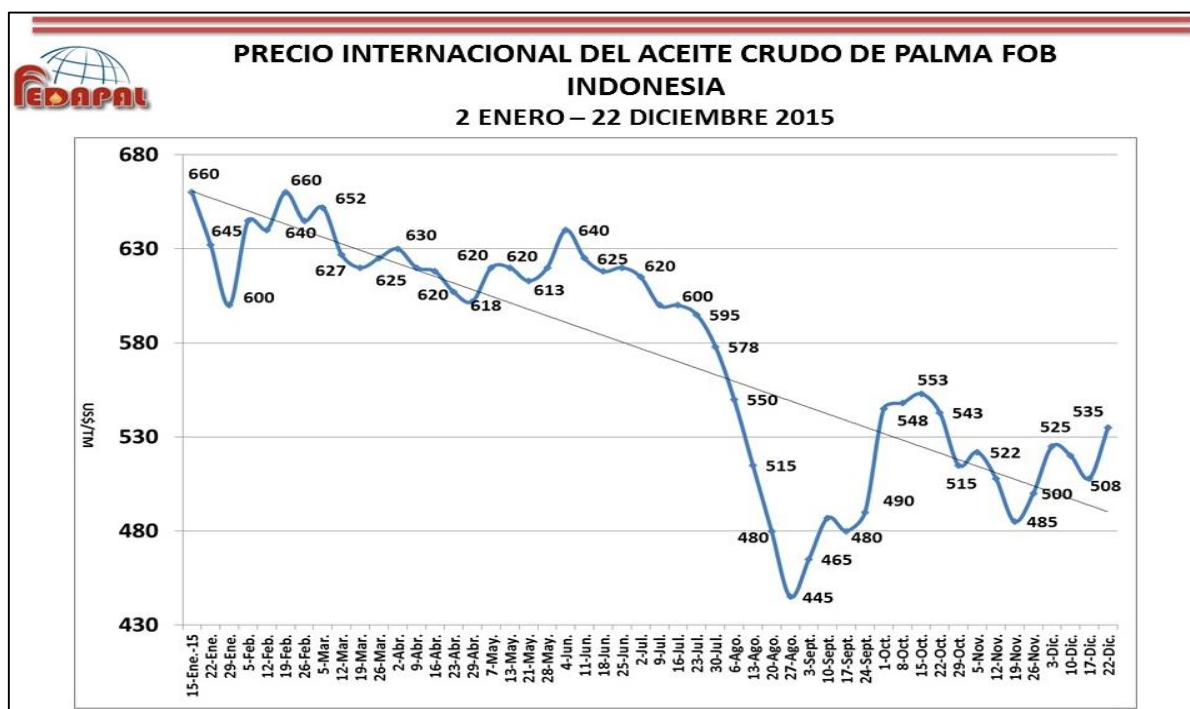


Figura 13: Precio Internacional del Aceite Crudo de Palma FOB Indonesia

Fuente: FEDAPAL

El aceite de palma está siendo presionado por una baja demanda, lo que ha ocasionado un incremento de los stocks de aceite en Indonesia y Malasia que representan el 85% de la producción mundial de la palma. A esto se suma un crecimiento rápido de las

cosechas en el medio oeste de los EE.UU de maíz y soya, sustitutos de la palma. (ACCIVAL, Casa de Valores, 2014).

A diciembre 2015, el precio FOB Indonesia se reporta en \$526

Reporte Mensual		
Promedio Mensual aceite crudo de Palma FOB - Indonesia (US\$/TM)		
Dic. 2015 (*)	\$526	↑
Nov. 2015	\$503	4,6%
Promedio Mensual aceite crudo de Palma CIF - Rotterdam (US\$/TM)		
Dic. 2015 (*)	\$570	↑
Nov. 2015	\$558	2,1%

Figura 14: Promedio Mensual aceite crudo de palma FOB Indonesia
Fuente: FEDAPAL, 2015.

1.1.4. Desempeño de Energy Palma en el sector al que pertenece

Energy Palma es una empresa perteneciente al Holding La Fabril, la cual se crea con el objetivo de llevar a cabo un proyecto agroindustrial, para la producción y procesamiento de aceite de palma.

En marzo de 2010 entra en funcionamiento la Extractora de aceite crudo de palma, con una capacidad de 60 TM/Hora/RFF, en la que se realizó una inversión aproximada de US \$7.5 millones. Esta extractora ha permitido procesar la totalidad de la producción de las has sembradas por la empresa, así como los proyectos asociativos con agricultores del sector. (ENERGYPALMA, 2015, pág. 22).

Energy Palma posee un contrato de preventa de aceite crudo de palma hasta culminar el año 2017 con La Fabril S.A., empresa perteneciente al Holding La Fabril. La principal condición de dicho contrato es que el precio por cada tonelada métrica de aceite de crudo de palma (CPO) con el 5% de acidez, será referencial al precio promedio del aceite de Palma CIF Rotterdam de las últimas cuatro semanas publicado por Oil World el día viernes de cada semana.

El precio pactado será calculado por La Fabril el primer martes de cada mes. El precio está vigente desde dicha fecha hasta el siguiente mes que se volverá a calcular.

Este precio mensual estará disponible en la página web de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma (ANCUPA) www.ancupa.com.

La empresa cuenta con algunas ventajas dentro del sector en donde se desenvuelve, las cuales se detallan a continuación: (ENERGYPALMA, 2015, pág. 22)

- **CONDICIONES AGROCLIMÁTICAS.-** La empresa se encuentra ubicada en San Lorenzo, Esmeraldas, lugar que presenta unas buenas condiciones tanto de clima como de tierra para el cultivo de la Palma.
- **DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA.-** Energy Palma cuenta con una gran disponibilidad de mano de obra, debido a que en el sector en el que se encuentra, están las poblaciones de San Lorenzo y Eloy Alfaro, las mismas que cuentan con un recurso humano importante.
- **HABILIDADES ADQUIRIDAS DE LA MANO DE OBRA.-** El cultivo y extracción del aceite de palma no es algo nuevo, este proceso se viene desarrollando por cerca de 10 años en las poblaciones en donde está ubicada la empresa, es por esto que el personal que labora para la compañía tiene el conocimiento sobre las labores que se deben desempeñar para la ejecución de dicho proceso.
- **DISPONIBILIDAD DE TERRENOS AGRÍCOLAS.-** Existen una importante cantidad de terrenos agrícolas que se encuentran dentro de la zona en donde se desenvuelven las funciones de la empresa, los mismos que son los adecuados para la realización de la producción y extracción de aceite de palma.
- **EQUIPO HUMANO.-** Para la empresa es de vital importancia el contar con un personal altamente capacitado tanto en la parte administrativa como en la agrícola, con la finalidad de poder lograr las metas que han sido establecidas,

con el apoyo de conocimiento y experiencia que son brindados por los colaboradores y por la misma empresa.

- **PROCESOS AGRÍCOLAS E INDUSTRIALES PROPIOS.-** Energy Palma cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo el mismo que realiza procesos propios necesarios para mejorar la producción agrícola así como procesos avanzados a través de varias fases de estudio e investigación. Dichos procesos contribuyen a la eficiencia agrícola y la obtención de resultados.
- **MANEJO COMUNITARIO.-** Energy Palma tiene un departamento de Responsabilidad Social, encargado de realizar programas de salud, educación, estructura física etc., en donde están incluidas las comunidades aledañas a la empresa, con el afán de contribuir con las personas que habitan en ellas y que se han convertido también en parte fundamental de la compañía.
- **ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL.-** La empresa cuenta con todos los certificados y permisos que son necesarios para su funcionamiento. Para Energy Palma es muy importante cumplir con todas las disposiciones establecidas en la Ley que permitan generar una correcta labor para un crecimiento constante.
- **RESPALDO DEL GRUPO EMPRESARIAL LA FABRIL.-** La empresa forma parte del Holding La Fabril, empresa que se ha establecido dentro del mercado ecuatoriano, convirtiéndose en líder dentro de la industria de aceites y grasas. El apoyo del Grupo sin lugar a dudas es un beneficio y respaldo para la empresa a nivel nacional e internacional.

Operaciones y Estrategias

La empresa realiza varias operaciones necesarias para obtener un producto de calidad y a su vez utiliza estrategias que le han permitido establecerse y permanecer en el mercado: (ENERGYPALMA, 2015, pág. 19)

- Investigación, Desarrollo y Protección Vegetal

Se encarga de realizar trabajos investigativos sobre material genético, estado fitosanitario y la productividad de las palmas sembradas, siendo importante el cuidado ambiental del sector.

Actualmente la empresa cuenta con un genetista especializado en el desarrollo de un material genético de propiedad de la empresa denominada Thaisha X Abros (material resistente a la enfermedad del PC), adicionalmente el equipo de sanidad vegetal cuenta con cuatro ingenieros agrónomos especializados en tratamiento de enfermedades y plagas como Pudrición de Cogollo (PC) y Sagalassa. El área tiene un equipo de campo de 70 obreros.

- Producción Agrícola

Este departamento tiene como objetivo incrementar la producción y la inversión agrícola, la misma que consiste en distintas actividades: podas, fertilización, cosecha y transporte de racimos cosechados hasta los tambos y organización o estibado de los racimos.

Esta línea de negocio, presenta las siguientes etapas:

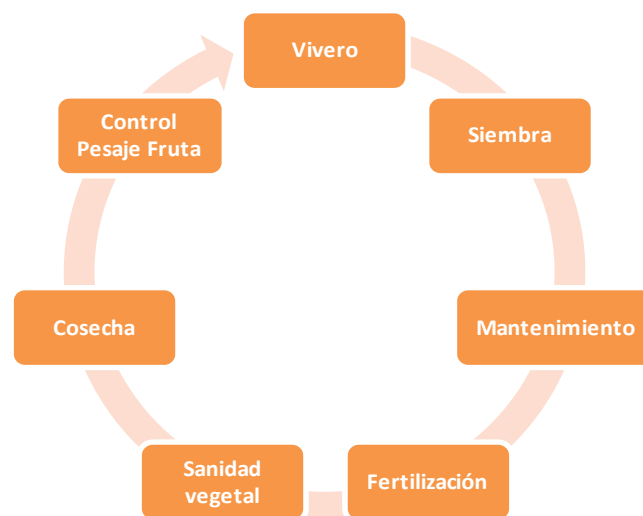


Figura 15: Etapas del proceso de Producción Agrícola

Fuente: ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A. / Elaboración: Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating S.A., 2015.

Actualmente, Energy & Palma S.A. cuenta con un terreno de 13.135 hectáreas, y, 2.794 hectáreas se encuentran en producción.

La Pudrición del Cogollo (PC) es una de las enfermedades que ataca a las plantaciones de la palma, la empresa a octubre de 2015 ha sufrido un afectación de un 26,32% en sus sembríos. Sin embargo, Energy Palma ha adoptado algunas medidas para poder contrarrestar esta situación, a través de la erradicación de todas las plantas que presentan esta enfermedad y a su vez realizar una resiembra a sus plantaciones con una semilla denominada híbrida, la cual es tolerante al PC.

- Desarrollo Agrícola

Esta línea de negocio tiene por objetivo programas de creación de infraestructura productiva. El área está dividida en: viveros, nuevas siembras, infraestructura y obras civiles.

La empresa hasta el año 2015 invirtió US\$ 11.000.000,00 en la preparación de terrenos, vías y nuevas siembras.

- Extracción y Sub-productos

En el año 2010, la compañía inició sus operaciones en la nueva planta extractora, la cual tiene una capacidad de proceso de 60 TM/hora de RFF (racimo de fruta fresca). Del proceso de extracción se obtienen algunos productos como el aceite rojo, aceite de palmiste o almendras y torta de palmiste.

La compañía maneja un plan ambiental en donde los residuos que arroja el procesamiento del aceite y de la fruta de palma, se someten a un proceso que permite convertir los mismos en abonos orgánicos, los cuales son utilizados para el mejoramiento de los suelos.

- Maquinarias y Talleres

Esta línea de negocio se divide en dos áreas: maquinaria y logística, con el fin de poder atender las necesidades de las zonas en producción, inversión, así como los talleres y mantenimiento de las maquinarias.

Para el año 2016, la planta extractora tiene cronogramas de mantenimientos y re cambios en sus componentes del proceso que permite generar y asegurar una mayor productividad y funcionamiento. La depreciación en promedio entre equipo, obra civil y el complejo de la extractora es de 12 años.

- Proyectos Asociativos

Actualmente en la empresa se desarrolla el proyecto PAPA (Proyecto Asociativo de Palma Aceitera), el cual ha sido creado para financiar el cultivo de cinco hectáreas de palma aceitera, sobre una propiedad de entre 8 hectáreas y 10 hectáreas en el cual participan la Corporación Financiera Nacional, Banco de Fomento, la asociación de agricultores UTENAC y Energy Palma.

Energy Palma adquiere y procesa toda la producción de los palmicultores que se encuentran inscritos en este proyecto con lo cual se asegura el pago del crédito a través de la empresa.

- Estrategias de Crecimiento

Para el año 2014 la empresa contaba con una producción aproximada de 15.000 TM de CPO lo que representa una participación de 3,40% en el conglomerado nacional.

Al tener Energy Palma como único cliente a La Fabril y mantener un contrato a largo plazo por la venta de la totalidad de la producción, no efectúa marketing hacia clientes, sin embargo, si lo efectúa hacia clientes internos y hacia proveedores de materia prima.

Para el año 2016, la compañía proyecta incrementar su producción de cosecha sobre las 17.749 TM RFF, y compra de proveedores en 39.000 TM RFF.

Adicionalmente aprovechar 500 hectáreas de material Guineensis (semilla para producción de palma), que se encuentran en proceso de recuperación de producción.

- Inversiones

La inversión realizada por la empresa en adquisición de terrenos, maquinaria, edificaciones, campamentos, plantaciones sembradas y producción, ha sido de US\$89.340.000 desde el año 2007 hasta el año 2015.

Durante el año 2015 la empresa realizó una inversión de cerca US\$ 6.890.000 en preparación de terrenos, nuevas siembras, así como de maquinaria, vehículo y equipos.

1.2. Descripción de la Empresa

1.2.1. Reseña Histórica

Energy Palma es una empresa de capital ecuatoriano, ubicada en la zona norte de la provincia de Esmeraldas, su actividad principal se radica en la producción y extracción de palma aceitera.

Energy Palma comenzó sus actividades en el año 2007, en donde se convirtió en empresa líder dentro del sector. La empresa cuenta con una avanzada tecnología la misma que está orientada a una mejor producción; cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, el mismo que se encarga de realizar estudios para el mejoramiento de las plantas que son utilizadas para la producción del aceite de palma, con el fin de evitar o hacerlas más fuertes contra enfermedades y plagas que se pueden presentar. La empresa siempre ha venido trabajando por conseguir una producción que no sea maligna para el medio ambiente.

En cuanto a cuidado ambiental, se encuentra regida por normativas mundiales para el sector palmero como es el RSPO (Mesa Redonda para la producción de Palma

Sustentable) y cuenta con todos los permisos necesarios para el funcionamiento dentro del marco de las leyes del país.

1.2.2. Estructura de la Empresa

Energy Palma tiene un capital suscrito y pagado que asciende a US\$ 29.503.100, el cual se encuentra distribuido entre los siguientes accionistas: Holding La Fabril S.A (79,41%), Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (10,71%) e el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional ISSPOL (9,87%) como se puede apreciar en la Figura 16.

Tabla 1:

Número de Empleados Energy Palma S.A.

ACCIONISTAS	NACIONALIDAD	CAPITAL SUSCRITO	PARTICIPACIÓN
Holding La Fabril S.A	Ecuatoriana	23.429.100,00	79,41%
Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS	Ecuatoriana	31.611.000,00	10,71%
Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional ISSPOL	Ecuatoriana	2.913.000,00	9,87%

Fuente: Energy Palma S.A.

- Directorio

La empresa se encuentra administrada por un Directorio, el cual está conformado por cuatro directores y un presidente. Dicho Directorio se reúne cuatro veces al año, y en cada sesión se revisan los presupuestos, flujos operativos, flujos financieros, así como el cumplimiento de los mismos. Las decisiones tomadas por el Directorio son de común acuerdo por parte de todos sus integrantes.

El Directorio nombra un Gerente General, quien tiene a su cargo la administración de las operaciones de la compañía, y quien está acompañado por un grupo de profesionales que conforman la plana gerencial.

A continuación se presenta un resumen del organigrama de la empresa:

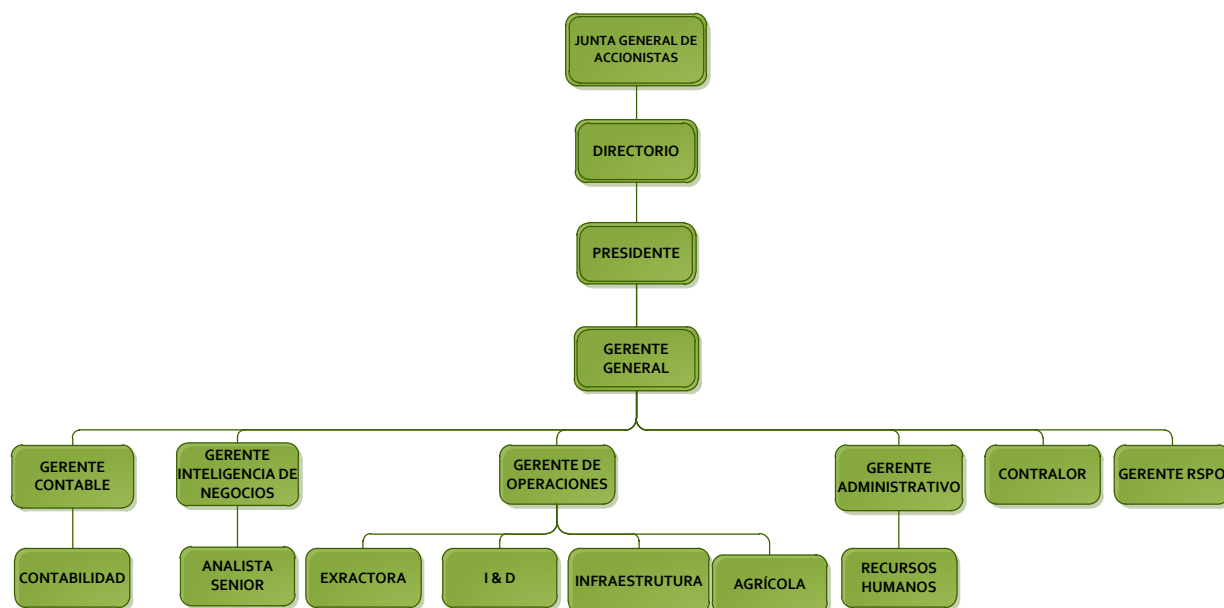


Figura 16: Resumen Organigrama Energy Palma S.A
Fuente: Energy Palma S.A.

El departamento Contable y de Inteligencia de Negocios de la Energy Palma, elabora flujos de caja semanales, mensuales y anuales los mismos que constituyen un indicador importante para medir la liquidez de la empresa. Así mismo, la elaboración del presupuesto financiero y su cumplimiento, así como las diferentes necesidades de capital son desarrolladas por dicho departamento y aprobadas por la Gerencia General.

La empresa cuenta con un Contralor, quien continuamente realiza monitoreos a los diferentes departamentos de la compañía, y una vez al año se ejecuta la auditoría interna por parte del Departamento de Contraloría de La Fabril S.A.

Asimismo, una vez al año se desarrolla la auditoría externa de los Estados Financieros de la empresa por una Auditora designada por el Directorio, cuyo informe y resultados son presentados a los organismos de control, en cumplimiento a lo que exige la ley.

- Talento Humano

En la actualidad Energy Palma cuenta con 591 colaboradores, dentro de sus diferentes áreas. Es importante mencionar que desde su creación hasta la actualidad la compañía no ha presentado ningún tipo de sindicato. En la Tabla 1 se puede apreciar la distribución de sus empleados:

Tabla 2:

Número de Empleados Energy Palma S.A.

Departamento	Número de empleados
Administración	62
Ambiente y Procesos	3
Desarrollo Agrícola	8
Fase de Extracción y Subproductos	32
Investigación y Desarrollo	4
Producción Agrícola	29
Proyecto Forestal	1
Vehículos y Maquinaria Móvil	57
Funvida	5
Agrícola	390
TOTAL EMPLEADOS	591

Fuente: Energy Palma S.A.

Para Energy Palma el recurso humano es de vital importancia, es por ello que se realizó la creación de un departamento denominado de Bienestar Social, el cual tiene como objetivo el velar, como su nombre lo indica, por el bienestar de sus colaboradores, así como cubrir las necesidades que se puedan presentar en el día a día, dentro de las que se encuentran las siguientes: (ENERGYPALMA, 2015, pág. 26)

- **Equipamiento y Capacitación.-** Todos los colaboradores de la empresa reciben la capacitación necesaria para realizar su trabajo de manera correcta, así como la dotación adecuada de las herramientas indispensables para sus puestos de trabajo. Las charlas de Seguridad laboral y primeros auxilios se las realiza de manera constante.
- **Motivación laboral.-** La empresa en forma trimestral realiza la premiación a los mejores colaboradores, a través de incentivos que les son entregados

en un acto al cual acude todo el personal. A través de un sistema denominado 20/20 se califica a los trabajadores que han cumplido con las metas establecidas por la Gerencia.

- **Vivienda, Alimentación y Transporte.-** La empresa realiza su actividad productiva en el cantón San Lorenzo en Esmeraldas, es por este motivo que un gran número de trabajadores viven dentro de los campamentos de la compañía. Actualmente la empresa cuenta con 15 campamentos, que son lugares que prestan gran comodidad, un buen servicio de alimentación y áreas de distensión, de igual manera se tiene establecidas líneas de transporte que llevan a los trabajadores de los diferentes campamentos y comunidades a los lugares de trabajo establecidos.
- **Salud.-** La empresa cuenta con un dispensario médico el mismo que se encuentra aprobado por el IESS. En el dispensario se trata los problemas de salud del personal y comunidades del sector (se atiende también de forma gratuita a personas de la zona que no trabajan en la empresa). Dentro del dispensario se realiza y planifica programas de vacunación, concienciación de varias enfermedades, salubridad ocupacional, etc.
- **Comisariato, Escuela de fútbol, Asistencia social.-** La empresa creó un comisariato dentro de sus instalaciones, cuyo objetivo es el que sus trabajadores se beneficien de este servicio con la obtención de productos de primera necesidad a precios inferiores a los del sector hasta en un 30%.

También se ha implementado una escuela de fútbol, sin fines de lucro, para los hijos e hijas de los trabajadores de la empresa. La empresa cubre el costo del funcionamiento, transportes, equipamiento, etc., de esta forma se busca contribuir con deporte en una zona abatida por violencia, tráfico de drogas y contrabando.

Además la empresa tiene el área de Asistencia Social para las familias del personal que trabajan en la misma, con la presencia de visitadoras sociales que

contribuyen a mejorar el ambiente familiar y a resolver diferentes problemas que se presentan.

- Responsabilidad Social

La empresa basa su compromiso de responsabilidad social con sus comunidades aledañas, interactuando de manera directa con varias de ellas: La Boca, Carondelet, Guabina, Urbina, San Javier, Chillaví de tierra, Agua Chillaví, Concepción, Wimbitito, Joy, El Progreso, El Encanto, Ricaurte, Villegas, 19 de marzo y Minas Viejas.

Como la mayoría de la población de las comunidades anteriormente citadas trabaja en la empresa, se ha creado un departamento exclusivo para la gestión de proyectos en estas comunidades, los cuales buscan mejorar la calidad de vida, centrando las actividades detalladas a continuación: (ENERGYPALMA, 2015, pág. 26)

- Creación de puestos de auxilio inmediato (PAI)
- Se ha realizado la donación para realizar la construcción de una infraestructura necesaria para las actividades escolares.
- A través del proyecto Programa Asociativo de Palma Aceite (PAPA), la empresa ha contribuido para que las personas interesadas de las comunidades, puedan desarrollar sus propios cultivos, asegurando la compra de la producción en un 100% por parte de la empresa.
- La empresa ofrece el servicio de transporte a cada uno de los trabajadores para que puedan llegar a sus lugares de residencia, al finalizar su jornada de trabajo.
- Se realiza atención médica a través del dispensario médico.
- Se ha realizado la construcción de canchas deportivas con el fin de llevar a cabo campeonatos y fomentar el deporte.

- FUNVIDA

Como anteriormente se lo ha indicado, la empresa se encuentra ubicada en un sector rural del cantón San Lorenzo, al norte de la provincia de Esmeraldas, y la mayor parte de sus trabajadores radican en las comunidades aledañas, los altos directivos de la empresa, decidieron crear FUNVIDA “Fundación para el mejoramiento de las condiciones de Vida y Ambientales del Ecuador”.

FUNVIDA cumple con su objetivo, a través del desarrollo de infraestructura física para la educación, comisariato, dispensarios médicos, proyectos de vivienda y deportivos.

- Responsabilidad Ambiental

El Ministerio del Ambiente del Ecuador ha otorgado las licencias ambientales correspondientes, para el desarrollo de las actividades, para lo cual la empresa basada en el cumplimiento de las disposiciones y regulaciones ambientales vigentes, ha desarrollado una serie de actividades: (ENERGYPALMA, 2015, pág. 28)

- Creación de un Laboratorio de Sanidad Vegetal para la producción de insumos biológicos que le permiten controlar el 95% de las plagas.
- Mejoramiento de la biodiversidad faunística y florística de la zona con el mantenimiento de 1.300 hectáreas de Reserva Forestal y con la siembra de plantas nectaríferas (manejo integrado de plagas) para hospedero de insectos benéficos.
- Infraestructura para el tratamiento de aguas residuales domésticas.
- Monitoreo periódico ambiental de agua y suelo.

- Siembra de caña guadua en los márgenes de esteros y ríos para la protección del cauce natural de agua.
- Reciclaje de materiales.
- Manejo adecuado de los efluentes sólidos y líquidos de la extractora, a través de la elaboración de compost (fertilizante).
- Obtención de Certificaciones Internacionales (RSPO).

1.2.3. Productos y Clientes

Energy Palma es una empresa dedicada exclusivamente a la producción y extracción de aceite de palma y venta de su fruto. Como se lo había mencionado anteriormente, Energy Palma tiene como único cliente a La Fabril S.A, con quien tiene establecido un contrato para la compra del aceite de palma:

- De común acuerdo se acepta que el precio por cada tonelada métrica de aceite de crudo de palma será referencial al Precio promedio del aceite de Palma CIF Rotterdam de las últimas cuatro semanas publicado por Oil World el día viernes de cada semana.

El precio pactado lo calculará la compañía La Fabril S.A., mensualmente el primer martes de cada mes. El precio está vigente desde dicha fecha hasta el siguiente mes que se volverá a calcular.

Energy Palma suple entre el 10% al 15% de las necesidades de aceite rojo a La Fabril que es uno de los mayores actores del mercado de aceite y grasas a nivel nacional, lo que significa que existe un amplio horizonte de crecimiento en la producción de la compañía.

La Fabril S.A. pagará a Energy Palma por el aceite crudo de palma recibido en sus instalaciones en Manta a partir de la factura en ocho días. Semanalmente se realizará

una liquidación del volumen de aceite de crudo de palma efectivamente entregado y su valor respectivo.

- Proveedores

Energy Palma cuenta con una amplia gama de proveedores de los cuales obtiene los materiales necesarios para el normal funcionamiento de sus operaciones lo cual disminuye el riesgo de concentración en pocos proveedores.

La empresa en forma semanal realiza compras de fruta a proveedores de la zona, estos proveedores representan el 80% de la palma adicional adquirida; los pagos son realizados en un plazo de 15 días, mientras que para los proveedores de materiales, insumos, maquinaria, entre otros, la empresa mantiene diferentes plazos de pagos, que van desde los 15 días hasta los 120 días.

- Operaciones con Empresas Vinculadas

La empresa mantiene operaciones con cinco empresas relacionadas, entre ellas la compañía Inmobiliaria Montecristi S.A. Inmontecristi a la cual Energy realiza el alquiler por concepto de maquinaria agrícola para movimientos de tierras y La Fabril S.A. al ser su único cliente en la venta de aceite.

1.2.4. Análisis FODA de la Empresa

El análisis FODA es una metodología mediante la cual se analiza la situación en la que se encuentra la empresa tanto de manera interna como externa, permite tener una visión más clara para la toma de decisiones.

A continuación se detalla el análisis de la situación interna de la empresa, a través de sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas encontradas deben ser utilizadas como ventajas hacia la consecución de los objetivos que persigue la empresa. Las debilidades por otro lado, deben ser analizadas con cuidado, para trabajar en ellas y evitar que lleguen a construir barreras que impidan la buena marcha de la compañía.

Tabla 3:

Análisis de las Fortalezas de Energy Palma S.A.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS DE ENERGY PALMA S.A.	
Estructura administrativa eficiente	La empresa tanto en la parte administrativa de la ciudad de Quito como en San Lorenzo, cuenta con una estructura adecuada, que permite realizar las labores diarias por parte de las personas involucradas. La empresa siempre está al pendiente de realizar adecuaciones que son necesarias para poder ofrecer una mejor calidad de trabajo a sus colaboradores.
Adecuado conocimiento de la industria y sus procesos	La empresa desde la Alta Gerencia, hasta sus colaboradores, cuenta con personas que tienen un pleno conocimiento del negocio en el cual se desenvuelve la misma. El organigrama está conformado por personas con capacidades técnicas, de finanzas, genetista, gestores ambientales etc.
Estándares de Investigación y Desarrollo	El departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa, constantemente se encuentra realizando estudios sobre nuevas técnicas o programas de investigación para realizar mejoras en cuanto al material genético que es utilizado en la productividad de las plantaciones.
Alto nivel tecnológico	La empresa ha realizado fuertes inversiones para la adquisición de maquinaria y equipos de buena tecnología, que le permita desarrollar las actividades agrícolas con una mejor calidad. La planta Extractora siempre se encuentra en constante mantenimiento lo que asegura a la empresa su eficiente funcionamiento.
Responsabilidad ambiental y social	Energy Palma a través del comisariato denominado Funvida, provee a las comunidades aledañas productos de primera necesidad a precios mucho más económicos que a los ofrecidos en el mercado. Este servicio la empresa lo ofrece, ya que muchos de sus trabajadores son provenientes de dichas comunidades. Además la empresa cuenta con todas las licencias ambientales necesarias para su funcionamiento y cuenta con la infraestructura adecuada para el cuidado del medio ambiente.
Existe un buen ambiente laboral	Por medio de entrevistas, se pudo evidenciar que las personas que trabajan para Energy Palma, se sienten a gusto con el trabajo desempeñado y sobre todo con el alto apoyo que cuentan por parte de la Gerencia General.
Una buena imagen corporativa	Una muy buena fortaleza por parte de la empresa, es que forma parte del Grupo La Fabril. Grupo que es reconocido a nivel nacional por los productos de calidad que ofrece.

Fuente: Energy Palma S.A.

Tabla 4:

Análisis de las Debilidades de Energy Palma S.A.

ANALISIS DE LAS DEBILIDADES DE ENERGY PALMA S.A.	
Falta de trabajo en equipo	La falta de trabajo en equipo se puede evidenciar sobre todo en la parte agrícola, donde se necesita una mayor interacción por parte de las personas que colaboran con el trabajo de campo.
Falta de comunicación en zonas agrícolas	Una debilidad para la empresa, es que muchas de las veces existe poca interacción o falta de comunicación con las zonas agrícolas, sobre la toma de diferentes decisiones que son realizadas y que deben ser de pleno conocimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa.
Trabajadores de campo con resistencia al cambio	Para la mayoría del personal que se encuentra trabajando en las zonas agrícolas, es complicado adaptarse al cambio que suele presentarse en las actividades que son desarrolladas, con el afán de mejorarlas y crear una mayor productividad para la empresa.
Lejanía geográfica para proveedores de bienes y servicios	La empresa está ubicada dentro de San Lorenzo, provincia de Esmeraldas, en donde muchas veces se torna dificultoso el encontrar proveedores o servicios necesarios para la operación diaria de la empresa, por lo que el personal debe salir generalmente a Esmeraldas a encontrar los productos que se requieren.
Rotación de personal en áreas del proceso productivo	Lastimosamente existen algunas dificultades con el personal agrícola de la empresa. Una de esas, es la alta rotación que se presenta, debido a que las personas dejan sus trabajos por no estar acostumbrados a las labores diarias que se requieren.

Fuente: Energy Palma S.A.

Por otro lado se analizan las oportunidades y amenazas que la empresa presenta en el sector externo. Aunque en muchas de ellas no se puede tener el control, es necesario estudiarlas de manera detenida, para identificar tanto las que podrían beneficiar a la empresa como las debilidades que mediante el desarrollo de estrategias adecuadas se eliminarían o solucionarían.

Tabla 5:

Análisis de las Oportunidades de Energy Palma S.A.

ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE ENERGY PALMA S.A.	
Nuevos usos del aceite de palma	El aceite de palma se utiliza para la producción del biocombustible y biodiesel. Actualmente la generación de energía a través del biodiesel está creciendo por los nuevos cambios que se generan en todo el mundo, por lo que la demanda de aceite va cada vez en aumento.
Alta demanda de países vecinos	El aceite de palma tiene una gran acogida en nuestros países vecinos, especialmente en Venezuela y Colombia. El aceite de palma se ha convertido en uno de los principales productos de exportación del sector.
Existencia de área agrícola para el crecimiento de la industria	Nuestro país presenta una calidad de suelo y de clima adecuados para la producción del aceite de palma, es por este motivo que el aceite producido presenta una demanda por parte de países como Venezuela, Colombia, hasta Europa
Grupos accionarios líderes en todos los niveles del cluster (grupos de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial) la industria	Energy Palma al formar parte de un Grupo Económico como es La Fabril, presenta una gran oportunidad de crecimiento. La Fabril exporta una gran cantidad de aceite de palma, además que utiliza el mismo para la creación de productos de primera necesidad, los cuales tienen una amplia demanda en el mercado ecuatoriano.
Crecimiento equilibrado de la Cadena de Valor de la Industria	El aceite de palma presenta una amplia gama dentro de su cadena de valor. Este aceite es indispensable para la creación de grasas y aceites comestibles, manteca, jabones, margarinas, etc. A nivel mundial a través de la producción de energía.
Plagas y enfermedades del cultivo	El cultivo de la palma tiene una plaga conocido como Pudrición de Cogollo (PC), la misma que no tiene cura y que acaba con los cultivos de la misma. Lastimosamente Energy Palma se ha visto afectada por ésta plaga en un 26% de sus plantaciones.

Fuente: Energy Palma S.A.

Tabla 6:

Análisis de las Amenazas de Energy Palma S.A.

ANALISIS DE LAS AMENZAS DE ENERGY PALMA S.A.	
Variación en las características agroclimáticas del sector por tiempos prolongados	El cambio climático que se está dando a nivel mundial afecta a las plantaciones de palma, por un lado por la sequía y por otro por las inundaciones producidas por el Fenómeno de El Niño.
Incremento en precios de insumos / Cambio de políticas gubernamentales	El gobierno ha impuesto algunas medidas que han producido un aumento en los insumos, mismos que son necesarios para la producción diaria de la empresa. Además Energy Palma generalmente siempre está en busca de implementar maquinaria con alta tecnología, pero en la actualidad se vuelve muy costoso el poder importarlas y el país aún no cuenta con ésta tecnología, por lo que las inversiones deben ser mayores a las esperadas.
Alto nivel de uso de Mano de Obra en la cadena primaria de producción	En los procesos de producción de la empresa se hace necesario el uso de mano de obra, lo que se convierte en una amenaza debido al nivel de rotación que se presenta. Generalmente este trae consigo el incurrir en costos por capacitación al nuevo personal agrícola que ingresa a la compañía.

Fuente: Energy Palma S.A.

1.2.5. Misión

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo de palma aceitera, extracción de aceite e investigación de nuevos materiales genéticos, desarrollando procesos productivos fundamentados en la mejora continua y compromiso permanente de nuestros colaboradores, generando rentabilidad, estabilidad laboral, sostenibilidad y responsabilidad social.

1.2.6. Visión

En cinco años, ENERGY & PALMA S.A., se convertirá en un proceso dinámico y vital para la cadena productiva del Grupo La Fabril, manteniendo una productividad sostenible en el cultivo de palma, extracción de aceite y cultivos arbóreos amigables con el ambiente.

Consolidaremos nuestro buen desempeño ambiental, reducción de riesgos, mejora en la salud ocupacional, nuestra responsabilidad social, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y demostrando versatilidad ante los cambios inherentes del comercio y normativas legales – ambientales, locales, regionales y nacionales.

1.2.7. Valores

Los valores sin lugar a dudas son una parte esencial de cada persona, la forman como tal. Para Energy Palma es de vital importancia que cada uno de sus colaboradores tenga establecidas metas que vayan en relación con las de la empresa, es decir, que permitan a través de su trabajo formar un equipo que sea de bases sólidas para llegar a conseguir las metas y objetivos que como persona y como profesional se ha trazado.

En la empresa es necesario llegar a formar una cultura empresarial en cada una de las personas que trabajan dentro de la misma, que permita lo siguiente:

- Establecer un trabajo de calidad en cada una de las actividades que son desarrolladas a diario.
- Evitar conflictos entre el personal.
- Un mejor ambiente laboral.
- Establecer cambios para la mejora de la empresa.
- Estar orientados hacia un mismo fin.

1.2.8. Objetivos

La empresa tiene establecidos objetivos estratégicos claves, necesarios para llegar a alcanzar los resultados que se ha propuesto en un tiempo determinado.

Se propone implementar indicadores de gestión que permitan llevar un control de las tareas a realizarse para el cumplimiento de los objetivos:

- Maximizar la producción y la productividad realizada en la empresa, tanto en la parte agrícola como en la parte administrativa.

Tabla 7:

Indicador de Gestión objetivo # 1

Nombre				
Porcentaje de cumplimiento de metas				
Descripción				
Permite determinar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas				
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Cumplimiento / Metas establecidas	Mensual	> 85%	Jefe de Presupuestos	Gerente General

- Incrementar la inversión agrícola para alcanzar resultados con niveles más eficientes.

Tabla 8:

Indicador de Gestión objetivo # 2

Nombre				
Porcentaje de inversión				
Descripción				
Permite determinar el porcentaje de inversión que se ha realizado durante un tiempo determinado				
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total inversión / Total presupuestado	Mensual	> 80%	Jefe de Presupuestos	Gerente General

- Mejorar la estructura financiera de la empresa con pasivos de mejor calidad.

Tabla 9:**Indicador de Gestión objetivo # 3**

Nombre	Calidad de los pasivos			
Descripción	Permite determinar la calidad y estructura de la deuda que mantiene vigente la empresa			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Pasivos corriente / Pasivo total con terceros	Mensual	<1	Gerente de Inteligencia de Negocios	Gerente de Inteligencia de Negocios

- Aumentar la capacidad de gestión humana en todos los niveles de la compañía.

Tabla 10:**Indicador de Gestión objetivo # 4**

Nombre	Capacitaciones Laborales			
Descripción	Permite determinar el número de empleados que han recibido capacitaciones			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Empleados capacitados / Total empleados	Semestral	> 30%	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General

- Maximizar la aplicación de tecnología avanzada.

Tabla 11:

Indicador de Gestión objetivo # 5

Nombre	Vida útil maquinaria			
Descripción	Permite determinar el nivel de tecnología y maquinaria avanzada que posee la empresa			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Años de maquinaria / Vida útil	Semestral	<10%	Gerente de Operaciones	Gerente General

1.2.9. Principios Corporativos

Energy Palma se rige bajo cuatro principios corporativos que permiten llevar a cabo el trabajo día a día, estos principios se constituyen en patrones que permiten encaminar la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

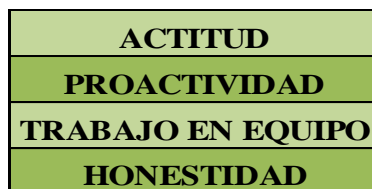


Figura 17: Principios Corporativos Energy Palma
Fuente: Energy Palma S.A.

- **Actitud:** es importante que los colaboradores de la empresa cuenten con una actitud positiva que permita que cada uno de ellos se apodere de los objetivos y metas que persigue la empresa. Es a través de este principio que se puede llegar a obtener trabajo de calidad, emprendimiento y liderazgo.
- **Proactividad:** es importante para la empresa contar con personas capaces de generar mejoras, a través de acciones creativas y productivas que permitan afrontar y resolver los problemas que puedan suscitarse en el transcurso del día a día; así como también personas orientadas a la innovación y a mejorar su competencia personal y profesional.

- **Trabajo en equipo:** se construye a través de la colaboración de cada uno de los trabajadores de la empresa. Para Energy Palma es vital crear la confianza como elemento principal del trabajo en equipo, creando un ambiente propicio para el desarrollo del mismo. El trabajo en equipo involucra a las personas en las decisiones, a través de la generación de ideas, motivando a cada empleado a dar su opinión. El trabajo en equipo permite mejorar la comunicación, así como motivar la responsabilidad y compromiso en cada uno de los colaboradores de la empresa.
- **Honestidad:** es imprescindible que cada uno de los colaboradores de Energy Palma tenga claro este principio, que permite que el trabajo desarrollado sea transparente, puesto que de esto depende las decisiones que se toman o el rumbo que la empresa deba seguir. Cada colaborador debe ser honesto con el trabajo realizado en forma diaria, así como con la relación que se mantiene con sus compañeros de trabajo. Lo cual ayuda a su vez a generar un mejor ambiente laboral.

2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

2.1. Gestión por procesos

2.1.1. Definición

Un proceso es un conjunto de fases o secuencias que se deben realizar para la consecución de una tarea específica.

Un proceso es el mecanismo diseñado por el hombre para mejorar y aumentar la productividad, establecer un orden y a su vez eliminar los problemas que se susciten en el transcurso en el que es desarrollado.

“La gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.” (Ministerio Fomento España, 2010, pág. 6).

La gestión por procesos es uno de los ocho principios de la gestión por la calidad. Su importancia está basada en los resultados que se alcanzan al aplicarla, mayor eficiencia al estar relacionadas las actividades y los recursos dentro del proceso.

Generalmente en las empresas existen procesos que no han sido definidos, por lo que no es fácil identificarlos. Las organizaciones se constituyen en los procesos que son desarrollados en cada una de ellas.

La gestión por procesos es “una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.” (ISO, 2008, pág. 6).

Cualquier actividad o conjunto de ellas en donde es necesaria la utilización de recursos (información, material, servicios, etc.) para transformarlos en resultados, puede ser considerado como un proceso.

Generalmente el éxito o fracaso de una organización se basa en la eficiencia de los procesos que desarrolla. El enfoque basado en procesos o también conocido como la gestión por procesos permite a una empresa el uso de nuevas herramientas para generar una mayor productividad y competitividad ya que las actividades de la empresa como tal se tornarían más organizadas y estructuradas (Harrington, 2010).

Actualmente es innegable el cambio que han dado las organizaciones, al presentar una estructura mayor definida a través de procesos organizados que permiten llegar a la satisfacción de sus clientes, con la oferta de productos y servicios hechos de calidad.

Todo proceso tiene tres elementos que se detallan a continuación: (Pérez, 2010, pág. 43)

- Input (entrada principal): producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia de un input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- La secuencia de actividades propiamente dicha, precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo, un impreso e información sobre qué procesar y cómo y cuándo entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- Un output (salida), producto de calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).

De igual manera es importante tomar en cuenta los factores que intervienen dentro de un proceso: (Pérez, 2010, pág. 44).

- **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas, con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuadas.
- **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.
- **Recursos Físicos:** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar presentes en adecuadas condiciones de uso.
- **Métodos / Planificación del proceso:** Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la forma de descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente del cómo.
- **Medio Ambiente:** Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado.

En toda organización deben existir procesos estratégicos que permitan desarrollar diversas estrategias para llegar a la consecución de los objetivos planteados en la empresa.

“Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:” (Ministerio Fomento España, 2010, pág. 10)

- **Procesos claves:** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente. Los productos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.
- **Procesos estratégicos:** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.

- **Procesos de soporte:** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

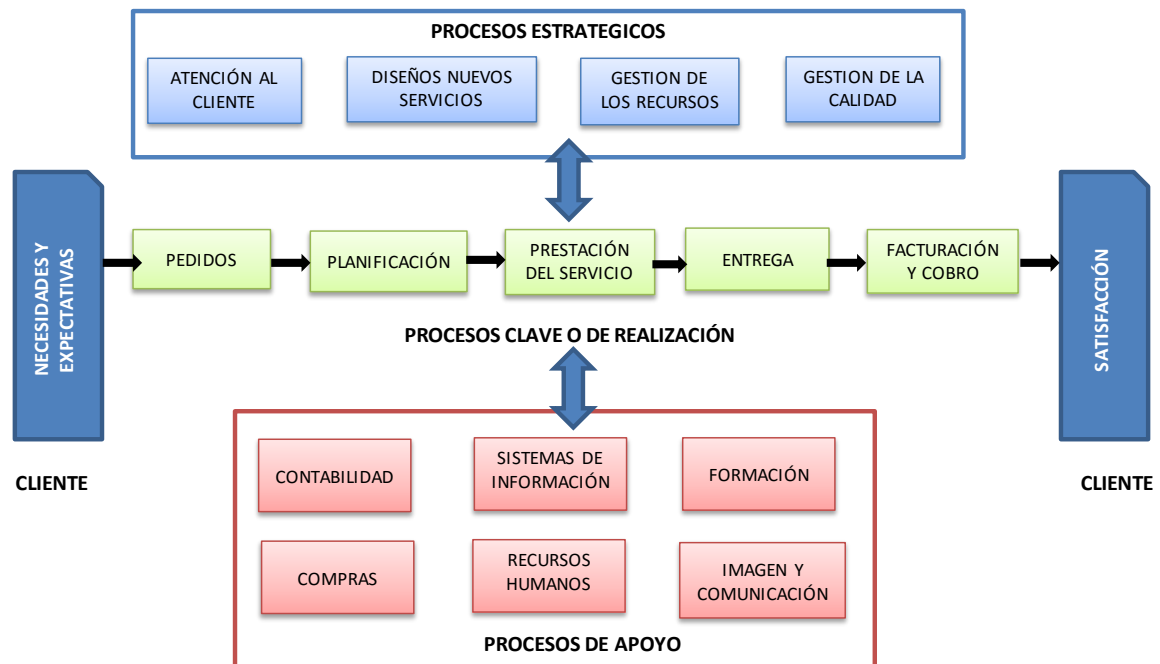


Figura 18: Procesos Estratégicos

Fuente: Ministerio de Fomento de España. Gestión por procesos.

“La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona” (Pérez, 2010, pág. 45).

2.1.2. Ventajas

La gestión basada en procesos presenta algunas ventajas para las empresas que deciden aplicarla: (Moliner, 2015).

- Una estructura organizada de la compañía con procesos que logren representar los objetivos a conseguir de la misma.

- Aporta una visión más clara de toda la organización así como una mayor flexibilidad, a diferencia de las compañías que son gestionadas en base a jerarquías.
- Los procesos realizados son transversales, es decir, se requiere el apoyo de diferentes áreas de la empresa, por lo tanto, permite la interrelación entre los colaboradores.
- Se optimiza la utilización de los recursos y por lo tanto existe una reducción de los costos operativos y de gestión.
- Permite reducir el tiempo en el desarrollo de las actividades necesarias para la creación del producto o servicio.
- Todos los procesos son medibles, se establecen indicadores y objetivos para su cumplimiento. A su vez, cada proceso tiene un responsable que contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Permite detectar a tiempo ciertas ineficiencias, errores o debilidades que presente el proceso, reduciendo el riesgo de desperdicios o aumento de costos.
- Permite identificar las necesidades tanto del cliente interno como externo, y permite la toma de decisiones para lograr satisfacerlas.

Adoptar la gestión por procesos conlleva consigo no solamente un cambio operativo, sino también un cambio de la cultura organizacional que se desarrolla dentro de la organización. La gestión por procesos permite administrar los recursos de una organización como una unidad, como un todo, en donde cada uno de sus colaboradores tiene una participación hacia la consecución de sus objetivos. Es una manera diferente a la que se maneja en una organización funcional. (Pérez, 2010).

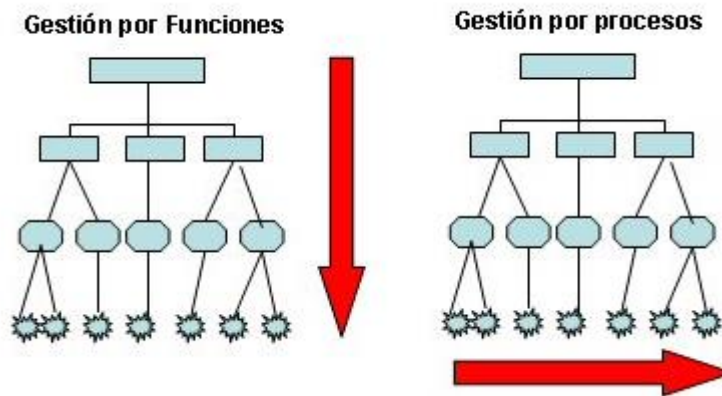


Figura 19: Gestión por procesos y recursos humanos
Fuente: Ramón Prendes Gutiérrez

La gestión por funciones se basa en un funcionamiento de manera vertical, se divide a la empresa por departamentos y existe nula interrelación entre los mismos.

La gestión por procesos basa su funcionamiento de manera horizontal, es decir, permite la interrelación en el proceso de los diferentes departamentos permitiendo generar una diferente visión a la organización.

2.1.3. Características

Un sistema de gestión por procesos permite evaluar los procesos existentes, de tal manera que se puedan determinar las fortalezas y debilidades de los mismos, saber qué proceso debe ser eliminado o a su vez cual necesita ser rediseñado.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado, es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica en que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso) (Ministerio Fomento España, 2010).

Existen importantes características a tomar en cuenta al momento de analizar un proceso: (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, 2009)

1. Analizar las limitaciones a las cuales está expuesta la empresa.
2. Identificar las necesidades del cliente y proveedores.
3. Establecer la finalidad del proceso.
4. Establecer indicadores y objetivos cuantitativos y cualitativos.
5. Nombrar a un responsable del proceso.
6. Definir los límites de inicio y final.
7. Asignar los recursos necesarios para el proceso.
8. Tener el proceso documentado.
9. Mejorar de forma continua su funcionamiento.
10. Medir el grado de satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Es importante tener en cuenta todas estas características que son necesarias para que el proceso tenga el éxito esperado. Así mismo, se requiere asegurar que todo el personal involucrado tenga la capacitación adecuada para lograr el buen desempeño individual y organizacional.

La gestión por procesos requiere ante todo una buena comunicación a todo el personal involucrado, con la finalidad de que todos asuman el compromiso necesario para que la empresa pueda llegar a la consecución de los objetivos planteados.

La gestión por procesos busca un resultado, tiene el objetivo de realizar procesos competitivos y eficaces, que puedan reaccionar a diferentes cambios, mismos que son necesarios para la satisfacción del cliente interno y externo.

Tener claro el análisis y definición de los procesos conlleva a lo siguiente: (Peteiro, 2014).

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atacar los problemas desde las raíz
- Definir responsabilidades de un modo sencillo y directo
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión
- Facilitar la mejora continua
- Evitar el desperdicio de recursos
- Facilitar la integración de los diferentes sistemas de gestión

En un Sistema de Gestión por Procesos es elemental contar con una estrategia que permita construir los pasos necesarios para llegar a cumplir con las expectativas de la empresa, y a su vez contar con una base sólida que contribuya a la generación de resultados como son: las personas, los procesos, tecnología y estructura. (Peteiro, 2014).

2.1.4. Limitaciones

Generalmente cuando una organización quiere implementar un Sistema de Gestión por Procesos se suscitan algunos cambios, mismo que son temidos por la mayoría de personas, sino se tiene el conocimiento necesario sobre los efectos que éstos producirán.

La gestión por procesos requiere de un gran dinamismo que implica que algunos de los procesos puedan sufrir modificaciones o cambios en su estructura, debido a que están mal diseñados o necesitan ser actualizados.

Se pueden nombrar algunas limitaciones que el Sistema presenta, pero sin embargo su aplicación siempre traerá consigo un valor agregado a los procesos desarrollados.

Como limitaciones se pueden nombrar las siguientes:

- Se requiere un alto esfuerzo y compromiso por parte de cada uno de los colaboradores de la organización. Se requiere personas que estén dispuestas a asumir retos y sobretodo estar dispuestas al cambio.
- Los procesos deben ir debidamente documentados, por lo que muchas veces se genera una gran cantidad de documentos (papel).
- Se requiere de personal que tenga conocimientos específicos sobre el uso de herramientas para la diagramación de los procesos.
- La implementación puede ser algunas veces complicada.

Siempre va a ser necesario que:

Una organización asegure que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtiene cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuada. (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, 2009, pág. 34).

Cuando un proceso no logra alcanzar los objetivos que se habían definido, es preciso que la organización tome medidas de corrección necesarias para poder asegurar que los resultados esperados en las salidas del proceso sean conformes a los objetivos. De la misma manera, cuando un proceso se encuentre en funcionamiento, se pueden identificar nuevas oportunidades de mejora a dicho proceso. En cualquiera de los casos, siempre es importante estar atentos al desempeño de un proceso, puesto que el requerimiento de mejora siempre va a estar presente, para aumentar la capacidad del proceso, su eficacia y eficiencia. (Junta de Castilla y León, 2004)

El seguimiento y la medición que se realicen a los procesos tienen que ser continua, y debe servir para poder evaluar la capacidad que tienen cada uno de ellos para obtener los datos precisos necesarios para la toma de decisiones.

2.2. Evolución de la Gestión por Procesos

Desde siempre las organizaciones han tenido que adaptarse al entorno del mercado que las rodea, para no quedarse atrás y ganar competitividad, siempre deben ir evolucionando a los nuevos procesos que se presenten para generar una mejora continua.

A principios del siglo XX, Frederick Taylor desarrolla la teoría de Smith con su principio de la “organización científica del trabajo”, que pretende optimizar la productividad de los recursos, tanto materiales como humanos, a través de la división y la especialización del trabajo por áreas o funciones diferenciadas. En el mismo siglo Henry Ford crea el trabajo en cadena. La simplificación de las tareas hace que no sea necesario que los operarios tengan una alta capacitación, pero sin embargo, es preciso llevar a cabo una supervisión y control exhaustivos para coordinar eficientemente los trabajos individuales. (Junta de Castilla y León, 2004, pág. 23).

En el año de 1987 la gestión por procesos fue introducida dentro de las Normas ISO como uno de los ocho principios del Sistema de Gestión de la Calidad. Así mismo la gestión por procesos fue tomando más fuerza gracias a las teorías presentadas por Deming y Juran.

Poco tiempo después algunas organizaciones comienzan a cambiar su visión y empiezan a fijar su mirada hacia los procesos, como una vía que les permitiría generar una transformación hacia un entorno tan dinámico y evolutivo. Entre estas se pueden citar por ejemplo los casos de Cepsa y BBVA, y a nivel internacional destaca el gigante de la distribución Amazon.

Por último en Europa en el año de 1989 se crea la European Foundation for Quality Managment la cual elaboró un Modelo de Excelencia en la gestión propia, que al igual que el modelo Malcolm Baldrige pretendía aumentar la competitividad de las organizaciones, ante un mercado europeo cada vez más exigente, que demanda calidad y

excelencia en los productos y servicios, en un escenario enormemente complejo, caracterizado por la globalidad de la economía. (Junta de Castilla y León, 2004, pág. 26).

En resumen la evolución del concepto de sistemas de gestión, se puede identificar en las siguientes etapas:

1. En los años 50 toma fuerza la toma de decisiones a través de la previsión del gasto, con la elaboración de presupuestos. Aquí aparece el control estadístico de los procesos gracias a Deming y Juran.
2. En los años 60 a EE.UU llega el tema del marketing, para la planificación de la producción.
3. En la década de los años 70 llega la planificación estratégica, con la finalidad de buscar mercados extranjeros.
4. Y es finalmente en la década de los 80 en donde se da la aparición de la dirección estratégica, así como también el aseguramiento de la calidad a través de las Normas ISO 9000, y por otro lado la Gestión de la Calidad Total con modelos como el Malcom Baldrige y el Modelo EFQM.

Las organizaciones orientan su visión mucho más allá, a mercados extranjeros, con vías a la transformación de sus procesos, que les permita evolucionar en forma dinámica. Es por esto que la gestión por procesos comienza a tomar importancia, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Las exigencias de un mundo cada vez más cambiante y la necesidad de día a día ser más competitivos, conlleva a las organizaciones a buscar nuevos métodos y formas de permanecer en el mercado, de ser los primeros y sobresalir con sus prácticas a la consecución de la mejora continua.

Con el paso del tiempo los Sistemas de Gestión se han modificado para adaptarse a los cambios que se han generado en el mundo. Ahora la mayoría de empresas está en la busca

de implementar la gestión por procesos con el propósito de llegar a obtener los resultados que se han planteado de manera ordenada y responsable.

2.3. Técnicas para el diseño e implementación de procesos

Para la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos la empresa debe considerar los siguientes pasos fundamentales:

2.3.1. La identificación y secuencia de los procesos

Este es el primer paso que debe realizar toda organización para la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos. El esfuerzo debe centrarse en identificar cuáles son los procesos de mayor relevancia o más significativos que van a formar parte de la estructura de la empresa.

La identificación o selección de cada uno de éstos procesos, debe ser el resultado de un estudio a fondo de cada una de las actividades que son desarrolladas y cómo éstas podrán influir en los resultados que la empresa espera obtener.

Existen algunos factores que pueden servir para la identificación y selección de los procesos: (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, 2009, pág. 20)

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto / servicios.
- Influencia en factores clave de éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.

- Utilización intensiva de recursos.

Una vez que se hayan identificado los procesos, es necesario representarlos a través de un *mapa de procesos*, el cual es la representación gráfica de los mismos en un sistema de gestión, a través de los procesos claves, estratégicos y de apoyo.

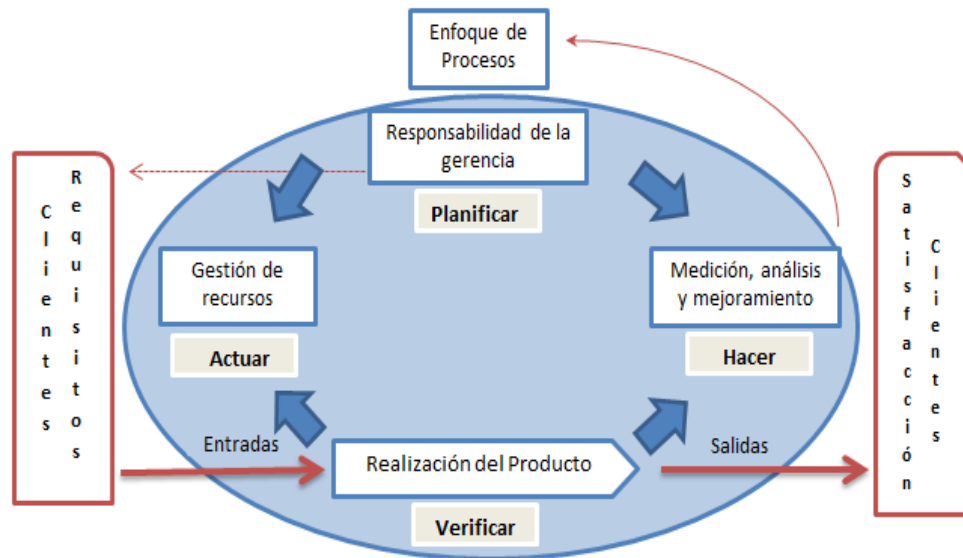


Figura 20: Modelo de un Sistema de Gestión basado en Procesos
Fuente: Normas ISO 9001:2008

1. La descripción de cada uno de los procesos

Este punto tiene como finalidad analizar cada una de las etapas que son desarrolladas en cada uno de los procesos, sobre todo en aquellos que son estratégicos para la empresa, es decir, conocer por dentro el proceso y el resultado que arroja.

Se debe establecer los procesos que son ejecutados dentro de la empresa, con la finalidad de poderlos identificar y tener claro el panorama para poder realizar un buen levantamiento de la información.

“La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.” (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, 2009, pág. 25).

2. Descripción de las actividades del proceso

El siguiente paso consiste en realizar la diagramación de cada una de las actividades que conforman un proceso. El diagrama permite tener una comprensión más clara de las actividades y la secuencia que tienen (entradas y salidas), así como la vinculación de las mismas con sus respectivos responsables. (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA, 2009)

La diagramación de las actividades del proceso debe realizársela de una forma clara y detallada, de tal manera que la misma pueda ser entendida tanto por el personal que realiza el proceso, como por el personal nuevo para su inducción.

Existen algunas formas que son utilizadas para la diagramación de flujos, mismas que tienen un significado para cada actividad que se desea diagramar. En la Figura 24 se detallan las más importantes.

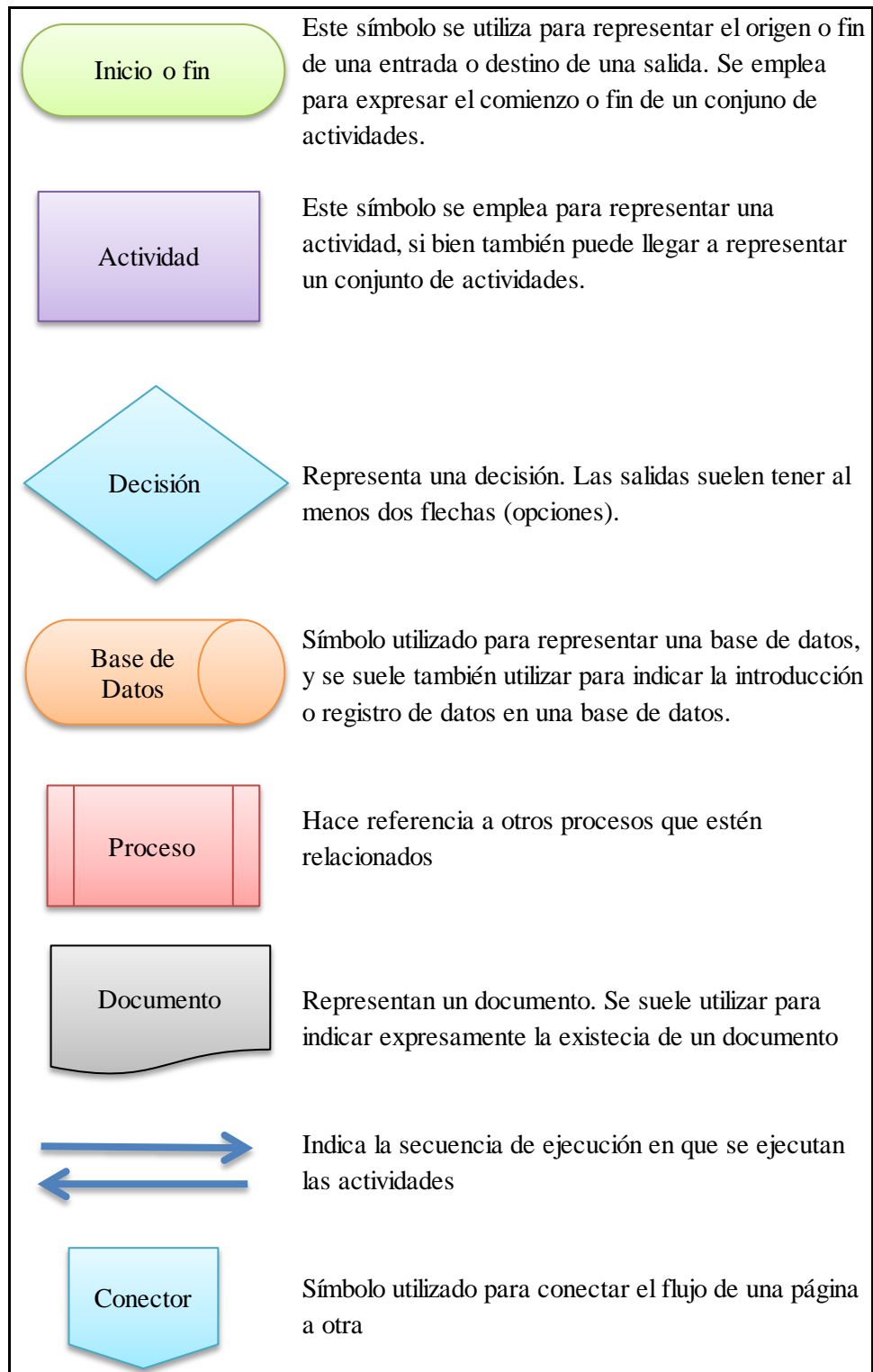


Figura 21: Símbolos representación de Diagramas

Fuente: Instituto Andaluz. Guía para una Gestión basada en Procesos

Un dato importante para los diagramas, es el nivel de detalle al que se puede llegar, lo cual será beneficioso para tener un amplio conocimiento de las actividades involucradas en el desarrollo del proceso.

3. Descripción de las características del proceso

Este punto hace referencia a la Ficha de Proceso, la misma que es un soporte al levantamiento de información que se realiza a través de la diagramación. En esta ficha se puede incluir información relevante que sirva de apoyo a lo realizado anteriormente, siempre y cuando la misma guarde relación con la información obtenida previamente.

En la Tabla 12 se muestra un ejemplo de la ficha de proceso:

Tabla 12:

Ficha Técnica de definición del proceso

FICHA TÉCNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO			
PROCESO:		PROPIETARIO:	
MISIÓN:		DOCUMENTACIÓN:	
ALCANCE:			
ENTRADAS:			
ACTIVIDADES:			
PROVEEDORES:			
SALIDAS:			
CLIENTES:			
INSPECCIONES:		REGISTROS:	
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:	

Fuente: Instituto Andaluz. Guía para una Gestión basada en Procesos

4. El seguimiento y la medición de los procesos

Es de vital importancia el realizar siempre un seguimiento a cada uno de los procesos que se están desarrollando, así como una medición a los mismos, que permita tener datos sobre los resultados que éstos van a ofrecer u ofrecen y si están acordes a los planteados al inicio por parte de la dirección.

Con el seguimiento de los procesos, se podrá también determinar si es que existen procesos que son repetitivos, y que los mismos están causando gastos innecesarios para la empresa.

Es por este motivo que dentro de un sistema de gestión por procesos se establecen indicadores, los mismos que deben ser medibles, para poder conocer la capacidad y eficacia que los procesos presentan.

5. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizados

Una vez que se cuenta con la información necesaria a través de la medición y seguimiento de los procesos, se podrá realizar un análisis mucho más estructurado, que permita determinar qué procesos cumplen con los resultados planificados y cuales se pueden mejorar.

La dirección puede tomar medidas correctivas ante los procesos que no están dando los resultados esperados, para asegurar que los mismos lleguen a estar conformes con las especificaciones dadas por el cliente. O a su vez, procesos que en el transcurso de su ejecución puedan presentar oportunidades de realizar una mejora y que puedan evolucionar hacia un proceso mucho más organizado y estructurado.

Los procesos generalmente están orientados a:

- Obtener resultados
- Crear valor para los clientes internos y externos
- Dar una respuesta a la misión de la organización

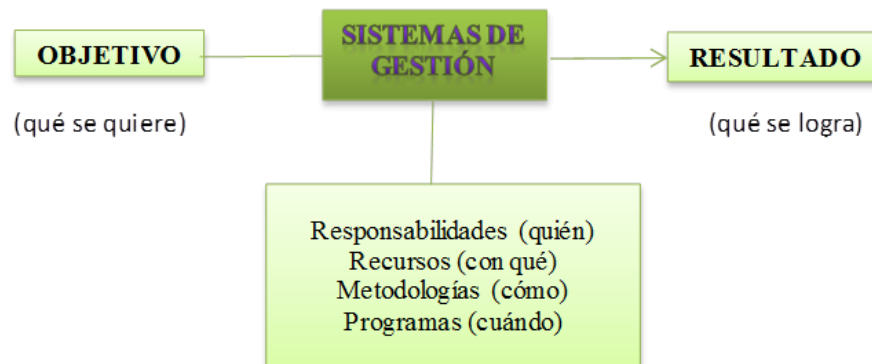


Figura 22: Modelo Integral del Cambio
Fuente: Juan Bravo Carrasco. Gestión por Procesos.

3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

3.1. Portafolio de procesos del Área Contable y de Inteligencia de Negocios

El área Contable y de Inteligencia de Negocios de Energy Palma S.A., se divide en dos departamentos que conforman la parte financiera y contable de la empresa. Estos departamentos deben trabajar en conjunto para poder cumplir con los requerimientos que son solicitados tanto por sus Accionistas, por La Fabril al formar parte del Holding y por las entidades de control al que está sujeta la compañía por ser ente emisor en el mercado de valores.

Todas las actividades que son desarrolladas dentro del Área Contable y de Inteligencia de Negocios son fundamentales para la empresa, puesto que permiten la obtención de recursos necesarios para el capital de trabajo de la misma.

El levantamiento de información sobre las actividades que conforman el portafolio de procesos del departamento, se lo realizó por medio de entrevistas a cada una de las personas involucradas y a través del método de observación directa, en donde se pudo apreciar cada una de las actividades que son realizadas por las personas involucradas, así como los problemas que surgen en forma cotidiana y que muchas veces no son tomados en cuenta. A continuación se detallan los procesos realizados:

Tabla 13:

Portafolio de procesos del Área Contable y de Inteligencia de Negocios

RESPONSABLE	PROCESO	AREA
GERENTE DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	LIQUIDEZ SEMANAL	INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
	PRESUPUESTO GENERAL	
	GESTIÓN DE RECURSOS	
ANALISTA SENIOR	FLUJO DE PAGOS SEMANAL	INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
	COMPROBACION DE PAGOS	
	ENDEUDAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA	
	INFORMACION FINANCIERA GRUPO FABRIL	
	MERCADO DE VALORES	
GERENTE CONTABLE	ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	CONTABILIDAD
	PRESUPUESTO GENERAL	
CONTADOR	CONCILIACIÓN CUENTAS PARA EL BALANCE	CONTABILIDAD
	APROBACION DE DIARIOS Y EGRESOS	
ASISTENTE CONTABLE 1	NOMINA ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD
	CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS	
	CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS	
	CONTABILIZACION DE NOMINA AGRICOLA	

Tabla 13:
(Continuación)

RESPONSABLE	PROCESO	AREA
ASISTENTE CONTABLE 2	FACTURACION DE PROVEEDORES DE SERVICIOS	CONTABILIDAD
	FACTURACION DE CLIENTES (VENTA DE ACEITE, VENTA DE PLANTAS)	
	CONCILIACIÓN CUENTA RELACIONADAS	
	EMISION DE RETENCIONES	
TESORERA	ELABORACION DE CHEQUES PARA PAGO DE PROVEEDORES	CONTABILIDAD / INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
	TRANSFERENCIAS BANCARIAS PARA PAGO PROVEEDORES O PAGOS VARIOS	
	CONCILIACIONES BANCARIAS	
	CONCILIACIÓN CUENTA BANCOS	

Fuente: Personal Energy Palma S.A.

3.1.1. Evaluación general del Área Contable y de Inteligencia de Negocios

Al analizar las actividades y procesos llevados a cabo en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios de la empresa Energy Palma se puede evidenciar que las mismas carecen de organización, como consecuencia de esto, la empresa y sus empleados se enfrentan a diario con problemas de gestión, poca eficiencia en la realización de sus labores, re-procesos, recursos mal utilizados y poca productividad.

En la actualidad la política de control interno que se maneja dentro del área no es muy eficiente, por lo que se generan ciertas molestias y demoras en la entrega de la información, lo que ocasiona muchas de las veces sanciones por parte de los Entes de Control.

Con el análisis que se ha realizado al área de estudio se pudo evidenciar algunas falencias que están presentes en el trabajo diario, mismas que se detallan a continuación:

- El establecimiento de funciones de cada una de las personas que conforman el área muchas de las veces no se encuentra bien definido.
- Existe en muchos de los procesos realizados, duplicidad de funciones, lo que ocasiona molestias y pérdidas de tiempo.
- No se cumple con los tiempos establecidos para la entrega de la información para la elaboración de los Estados Financieros.
El cuadre de cuentas, conciliaciones, etc., muchas de las veces se entrega con días de retraso, lo que conlleva a que los Estados Financieros no puedan ser terminados en el tiempo establecido.
- La solicitud de información adicional muchas veces debe ser solicitada por dos o más ocasiones.
- Falta de colaboración por parte de las personas que conforman el Área para la realización de trabajos extras solicitados por Entes de Control.
- Falta de capacitación al personal del Área sobre nuevas herramientas contables y financieras.
- El sistema informático (GAMEDA) utilizado por la empresa es deficiente. Existe información que no se la puede obtener, errores de cálculos, y la mayoría de veces este sistema pierde su conexión con el servidor, lo que conlleva al no procesamiento de los diarios o egresos, ocasionando gran pérdida de tiempo.

Se evidencia que existen algunas debilidades que se presentan en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios, las cuales deben ser superadas, para poder generar un cambio drástico que comience desde la perspectiva de cada uno de los colaboradores hasta un cambio en los procesos que son realizados y que generan costos innecesarios para la empresa.

El desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión por Procesos ayudaría a las dos áreas a establecer una estructura mucho más organizada, a cumplir con los tiempos de entrega de información, y eliminar la pérdida de tiempo por los re procesos que se presentan además de llevar un control más estricto de las actividades que debe desempeñar cada colaborador.

3.1.2. Organización del Departamentos

El Área de Contable se encuentra organizada de la siguiente manera:

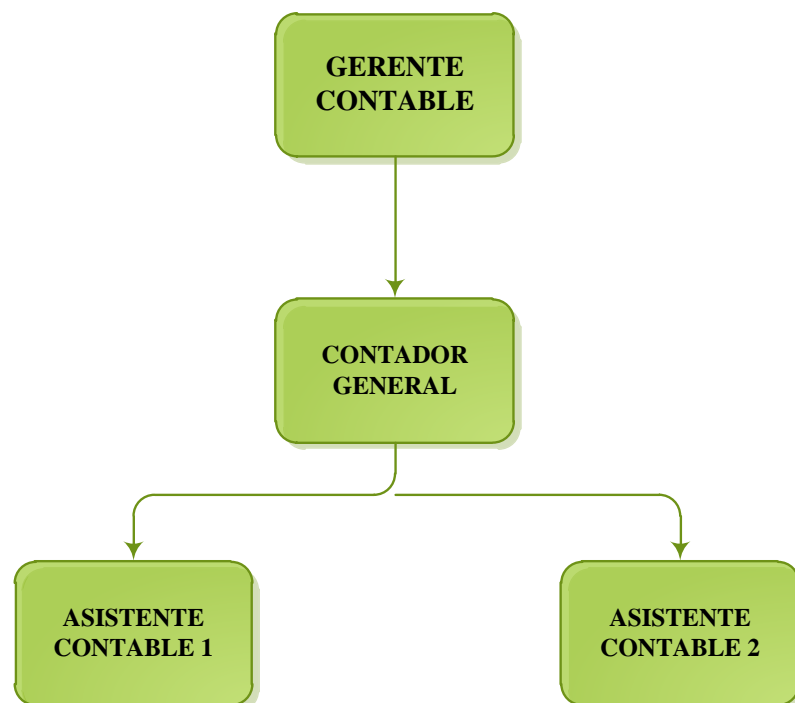


Figura 23: Organigrama Departamento Contable
Fuente: Energy Palma

El área contable de la empresa debe aplicar las normas y principios contables en la contabilización de todos los hechos económicos, clasificándolos en forma adecuada en los activos, pasivos, ingresos y gastos. Manteniendo conciliadas las cuentas que forman parte de estos rubros para la elaboración y presentación de los Estados Financieros, en sujeción a las disposiciones legales y tributarias vigentes.

Es en base a la información proporcionada en los Estados Financieros que la Gerencia y el Directorio pueden tomar decisiones oportunas y precisas que encaminen a la empresa hacia los objetivos que desean cumplir, así como medidas y cambios que sean necesarios para la reducción de costos, es por este motivo que la información suministrada debe ser confiable, útil, comprensible, oportuna y comparable.

En área de Inteligencia de negocios se encuentra conformada de la siguiente manera:

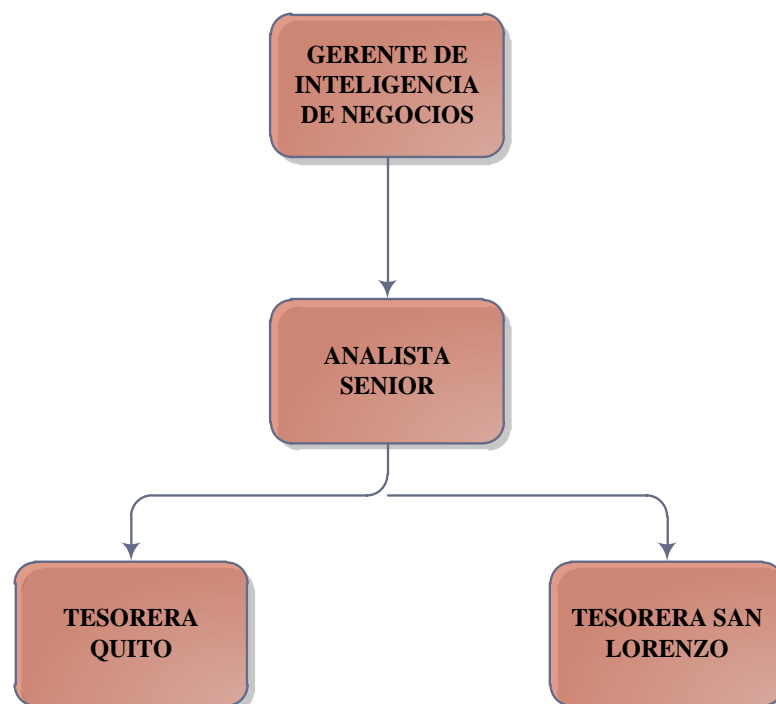


Figura 24: Organigrama Departamento Inteligencia de Negocios
Fuente: Energy Palma

Este departamento tiene a su cargo el establecer líneas de crédito con las diferentes Instituciones Financieras del país, así como programas de emisión de valores, con el objetivo de obtener los fondos que son necesarios para ser invertidos como capital de trabajo de la empresa y pago de proveedores.

Al ser parte del Grupo La Fabril, el departamento debe mantener informado a su mayor Accionista (Holding La Fabril) sobre el endeudamiento que mantiene la compañía, hacer conocer el flujo actualizado del desempeño de la empresa, los fondos que se van a requerir por capital de trabajo, pago de proveedores o para nuevas operaciones que se presenten.

Sin lugar a dudas la relación que se mantiene entre la parte financiera y contable en toda empresa es de vital importancia, puesto que son las dos estructuras que soportan y le dan un equilibrio a la compañía para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

El departamento Contable y de Inteligencia de Negocios debe trabajar en conjunto para la elaboración de la información contable financiera, puesto que la misma contiene información relacionada tanto para los Estados Financieros como por los flujos o presupuestos de la empresa.

3.1.3. Estructura y Organigrama

La parte administrativa de Energy Palma se lleva a cabo tanto en la ciudad de Quito, como en San Lorenzo. En la plantación (San Lorenzo) se encuentran departamentos como: tesorería, contraloría, recursos humanos, compras, investigación y desarrollo, talleres, operaciones, etc. La contabilidad y parte financiera es llevada en la ciudad de Quito, como oficina principal.

La comunicación que se debe mantener entre las dos partes es diaria, debido a que los pagos son autorizados únicamente por el personal de Inteligencia de Negocios. Si bien es cierto que se establece un flujo de pagos semanal, existen algunas cancelaciones que son urgentes y que no se encuentran dentro del flujo, por lo que las aprobaciones de éstas se las realiza en forma directa.

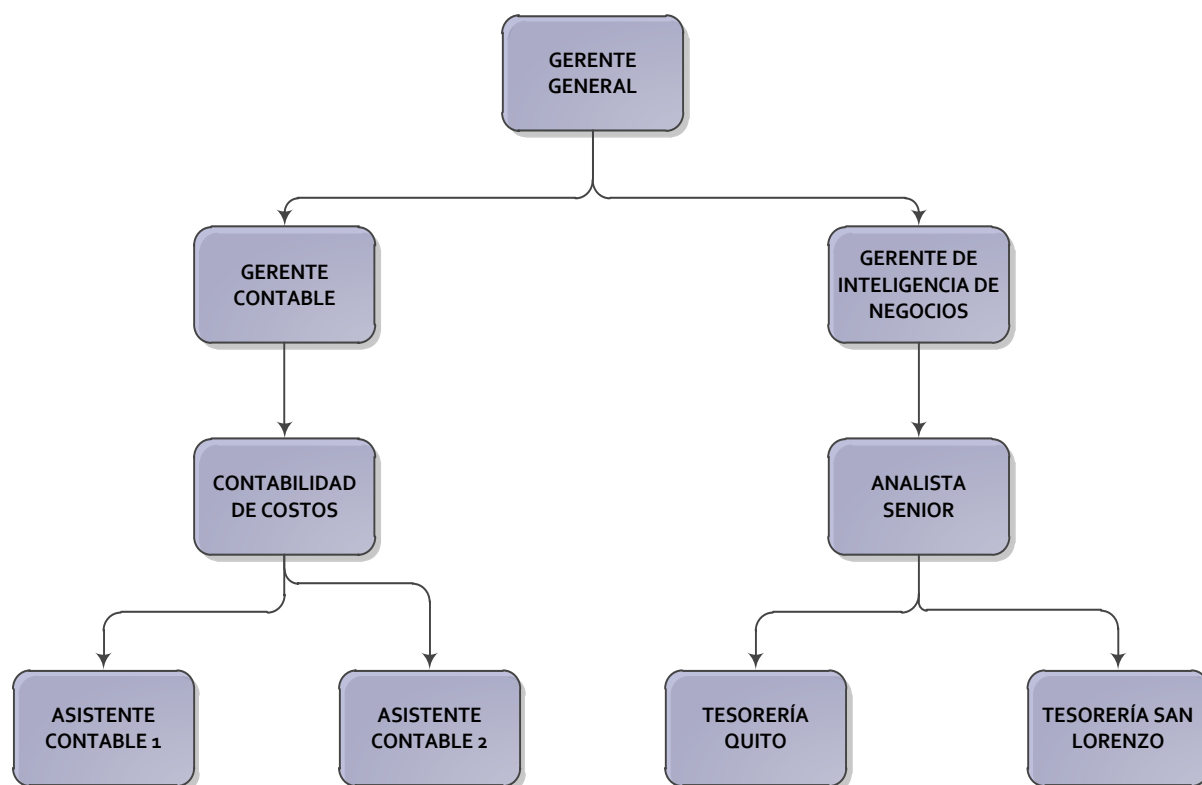


Figura 25: Organigrama del Área Contable y de Inteligencia de Negocios
Fuente: Energy Palma S.A

Como se puede apreciar en la Figura 30, se encuentra establecido el Organigrama del Área de estudio para la presente investigación. Es importante mencionar que las tesorerías tanto de Quito como de San Lorenzo, están ligadas tanto a la parte contable como a la parte financiera.

En la parte contable para el registro de los diarios y egresos de las transacciones realizadas y en la parte financiera para los pagos que se realizan a proveedores por medio de cheques o transferencias.

3.1.4. Actividades y Funciones del Departamento

La empresa no cuenta con un documento en donde consten las actividades, funciones y tareas que debe desempeñar cada persona.

A través de entrevistas al personal involucrado se pudo realizar una propuesta sobre las funciones que deben cumplir, así como misión de cada departamento. Esto sin lugar a

dudas servirá para que se genere una cultura y se establezca un orden de las funciones que son desarrolladas por el personal.

A continuación se enlistan las funciones de cada puesto de trabajo del Área Contable y de Inteligencia de Negocios con el fin de que todas las actividades que son realizadas en forma diaria tengan como objetivo el llegar a cumplir la misión que se describe.

Departamento Contable

- Misión: Cumplir las disposiciones contables y tributarias establecidas en la Ley, para la elaboración y entrega de los Estados Financieros de la empresa en las fechas exigidas.

Funciones del Departamento Contable

Gerente Contable:

- Cumplir con las leyes contables para la elaboración de los Estados Financieros.
- Cumplir con los plazos de entrega establecidos para la entrega de los Estados Financieros.
- Supervisar y verificar el trabajo realizado por su equipo de trabajo.
- Mantener actualizado a su equipo de trabajo sobre nuevas disposiciones contables.
- Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S).
- Elaboración de informes para la presentación al Directorio.

Contador:

- Verificar que los registros contables se encuentren ingresados en forma correcta.
- Verificar el cuadro de las cuentas contables.
- Revisar los libros contables de diarios y mayores.
- Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S).

Asistente Contable 1:

- Realizar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos.
- Revisar y cuadrar las nóminas agrícola y administrativa.
- Realizar el cuadro de inventarios.
- Realizar el análisis de cuentas para los Estados Financieros.

Asistente Contable 2:

- Realizar la facturación de proveedores de servicios.
- Realizar la facturación de clientes.
- Realizar el Cuadre de la cuenta de Relacionadas.
- Realizar la emisión de retenciones.

Tesorería:

- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Emitir cheques para el pago de proveedores.
- Realizar transferencias a través del sistema del Cash Management.
- Realizar el cuadro de la cuenta de bancos.
- Realizar registros contables.

Inteligencia de Negocios:

- Misión: Captar los recursos necesarios para la operatividad de la empresa al menor costo financiero posible. Gestionar los pasivos del corto a largo plazo para mejorar el flujo financiero de la compañía.

Gerente de Inteligencia de Negocios:

- Realizar los flujos de cada de forma semestral y anual de la empresa.
- Elaborar planes para la consecución de fondos para la empresa al corto y mediano plazo.
- Mantener relaciones directas con las Instituciones Financieras.
- Presentar información financiera para las juntas de Directorio.

Analista Senior:

- Realizar el flujo de pagos en forma semanal.

- Autorizar la emisión de cheques o transferencias para pago a proveedores.
- Mantener actualizada la información de pasivos con Instituciones Financieras de la empresa.
- Llevar un control de los pagos que se realizan en forma semanal.
- Entregar información financiera a los Organismos de Control.

3.1.5. Identificación y análisis de los procesos y re procesos actuales

A través de un estudio exploratorio como la observación y las entrevistas se presenta a continuación la descripción de los procesos que son desarrolladas en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios con el objetivo de poder determinar si existen re procesos que están causando pérdidas de tiempo y costos adicionales para la empresa.

- Flujo de pagos semanal

Descripción del Proceso: Este proceso ayuda a la empresa a establecer los pagos semanales que deben ser efectuados. El propósito fundamental es realizar en forma organizada y en base a los fondos disponibles los pagos a los distintos proveedores, Instituciones Financieras y Mercado de Valores con los cuales la compañía mantenga obligaciones vigentes. Es importante tomar en cuenta que cuando se presenten situaciones en donde los fondos no son suficientes, se debe establecer un orden en base a los vencimientos tanto de pagos de proveedores como financieros para que la operatividad de la empresa no resulte afectada.

- **Re proceso:** Uno de los re procesos encontrados, es que en algunas ocasiones se piden pagos fuera del flujo, es decir, se realizan requerimientos fuera de tiempo, que no necesariamente son urgencias que se presentan; esto genera realizar el proceso dos veces al autorizar nuevos pagos no son solicitados por olvido o por comodidad.

- **Comprobación de pagos**

Descripción del proceso: Siempre va a ser necesario como medida de control, realizar la comprobación de los pagos que han sido autorizados en el flujo. Es vital verificar que los montos autorizados, sean los mismos que han sido generados en el sistema por parte de Tesorería Quito como en San Lorenzo, así como los montos de las transferencias realizadas.

- **Reproceso:** Casi siempre se repite el problema que los pagos que han sido autorizados no son generados. Esto se debe a que el personal que solicitó los mismos no tiene al día los soportes ni las aprobaciones en el sistema. Generalmente los rubros son: liquidaciones, préstamos a trabajadores, pago a proveedores. Este tipo de situaciones genera complicaciones al momento de intentar establecer el saldo real de las cuentas que mantiene la empresa.

- **Endeudamiento General de la Empresa**

Descripción del Proceso: Este proceso es fundamental para la empresa, puesto que determina el nivel de endeudamiento que se mantiene. Este análisis permite evidenciar es sobre la clase de pasivos que han sido adquiridos y la forma de pago de los mismos. El tener actualizado dicho informe permite también tener claro el panorama de pagos que deben ser incluidos en el flujo de pagos, así como contar con los recursos necesarios con antelación.

- **Reproceso:** No han sido encontrados dentro de este proceso.

- **Información Financiera a Fabril**

Descripción del Proceso: Al ser parte del Holding La Fabril, es vital para el Grupo conocer el estado de sus empresas. Este análisis se lo puede realizar a través del detalle a fondo de los Estados Financieros, en donde se puede determinar la calidad de sus activos y pasivos, así como los índices de liquidez,

la pérdida o ganancia que pueda tener la empresa y las decisiones que deben ser tomadas en base a los cálculos presentados.

- **Re proceso:** La información financiera debe ser presentada hasta el 15 de cada mes. Generalmente se incumple este proceso, debido a que los Estados Financieros no son entregados en la fecha establecida, ocasionando demora en la entrega de la información financiera necesaria y requerida por el Grupo para la toma de decisiones.

- **Mercado de Valores**

Descripción del Proceso: Al ser la compañía emisor del mercado de valores, debe cumplir con la entrega de información sobre la colocación o pagos de obligaciones y papel comercial que se tengan emitidos en el mercado, así como también se debe realizar la entrega de información sobre los activos libres de gravámenes que mantiene la empresa como garantía general de las operaciones mencionadas. Para obtener esta información es necesario contar con los Estados Financieros. Todos los datos deben ser ingresados al portal de la Superintendencia de Compañías en forma mensual.

- **Re proceso:** El portal de la Superintendencia de Compañías da un plazo para el ingreso de la información hasta el quince de cada mes, pero este requerimiento no se puede cumplir, debido a que se necesitan datos de los Estados Financieros, los cuales no son entregados en las fechas establecidas. Por este motivo se debe solicitar al Ente Control una prórroga por dos o tres semanas todos los meses. Este re proceso provoca acumulación de trabajo y el riesgo de que la empresa pueda estar sujeta a alguna sanción.

- **Liquidez semanal**

Descripción del Proceso: Todas las semanas se debe preparar un reporte para La Fabril, en donde se detalle los pagos requeridos tanto para proveedores, SRI, IESS, nóminas, préstamos, etc., que deben ser cancelados, así como el saldo en

cuentas que se mantiene al término de la semana. Este reporte es necesario ya que evidencia la liquidez o falta de la misma para cumplir con las obligaciones adquiridas por la empresa. En épocas de iliquidez La Fabril realiza un préstamo denominado Intercompañías, para poder solventar los gastos de la semana. Este préstamo debe ser luego cancelado por Energy en un plazo establecido mediante contrato.

- **Re proceso:** No han sido encontrados dentro de este proceso.

- **Presupuesto General**

Descripción del Proceso: Esta información es necesaria para ser presentada al Directorio que se reúne en forma semestral y anual en la ciudad de Manta, para la aprobación de los presupuestos y la revisión de la situación financiera de la empresa. Tanto la parte financiera como la parte contable deben trabajar en equipo para la elaboración de esta información. Se debe presentar el presupuesto cuadrado del año anterior, es decir todos los pagos que se hayan ejecutado con el endeudamiento financiero real, así como una proyección de los pagos para el nuevo año con los financiamientos indispensables para poder solventarlos.

- **Re proceso:** Para la elaboración del presupuesto se requiere contar con la información tanto financiera, contable y administrativa de la empresa. En muchos casos existen problemas con el cuadro de datos, debido a que los mismos no son ingresados de manera correcta por el personal encargado, lo que ocasiona largas horas de trabajo hasta lograr solucionar los inconvenientes y tener la información totalmente conciliada para poder ser presentada al Directorio.

- **Gestión de Recursos**

Descripción del Proceso: La obtención de recursos para la empresa se la realiza tanto con Instituciones Financieras a través de líneas de crédito, como a

través de programas con el Mercado de Valores. Es fundamental el tener una buena relación con los Bancos y el obtener recursos al menor costo financiero posible, y sobretodo pasivos de buena estructura, es decir, pasivos que no compliquen el flujo de caja de la empresa al momento de cancelarlos.

- **Re proceso:** No han sido encontrados dentro de este proceso.

- **Nómina Administrativa**

Descripción del Proceso: Este proceso se lo debe realizar en forma quincenal. Para la elaboración de la nómina se debe revisar todos los descuentos y anticipos realizados durante el mes anterior a los empleados administrativos, es decir, préstamos, anticipos, comisariato, préstamos con el IESS, etc., ya que es necesario que todos los datos se encuentren debidamente cuadrados para poder realizar la cancelación de la nómina.

- **Re proceso:** La información necesaria para realizar la nómina es enviada de forma tardía; los descuentos de comisariato por parte de Recursos Humanos, las horas extras por parte del departamento de Logística, los préstamos por parte de Tesorería San Lorenzo, lo que ocasiona retraso en la elaboración de la nómina, y que el personal encargado labore horas extras para poder culminar a tiempo el respectivo rol de pagos. En este proceso están involucrados varios departamentos que todos los meses causan el mismo retraso para el cuadro de la información. Adicional, el sistema informático (Gamedá) utilizado en la empresa no es una herramienta que contribuya con el trabajo desarrollado, debido a que muchas veces genera errores y pérdida de conectividad con el servidor.

- **Conciliación contable de inventarios**

Descripción del Proceso: Este proceso se lo debe realizar en forma semanal. En el sistema se debe ubicar cada gasto con el despacho o consumo que se ha

realizado en bodega para poder al final de mes efectuar el cuadre y que la cuenta quede en cero.

- **Re proceso:** El problema para realizar el cuadre de los inventarios, es que la información no es contabilizada a tiempo por parte del personal de bodega, al igual que las facturas por parte de contabilidad en San Lorenzo, lo que ocasiona que al final del mes se presenten descuadres y el saldo arrojado en el sistema no sea el real. La asistente contable nuevamente debe revisar la información y estar en contacto con el personal de San Lorenzo para ir identificando los ingresos que no han sido contabilizados en el sistema y poder realizar el cuadre de los inventarios.

- **Conciliación contable de impuestos**

Descripción del Proceso: De forma mensual se debe cuadrar los anexos tanto de las compras como de las ventas realizadas por la empresa a través de los formularios 103 (retención en la fuente), 104 (IVA), para poder ingresarlos al Sistema autorizado por el SRI. Adicionalmente la empresa suscribe ciertos convenios con el SRI para facilidades de pagos, los cuales deben igual ser ingresados al portal del Ente Controlador.

- **Re proceso:** Para poder cuadrar los impuestos es necesario que todas las facturas tanto de bienes (bodega) como de servicios se encuentren ingresados en el sistema, al igual que las retenciones; pero frecuentemente los departamentos responsables omiten el registro o cometen errores al momento de realizar las retenciones, lo que ocasiona un grave problema, ya que generan descuadres en la información y es necesario nuevamente efectuar una revisión de los datos ingresados en el sistema Gameda para poder identificar los errores y corregirlos de manera que no existan sanciones por parte del SRI.

- **Contabilización Nómina Agrícola**

Descripción del Proceso: Este proceso se lo debe realizar de forma mensual. Se debe revisar todos los egresos, anticipos, préstamos, etc., que hayan sido entregados al personal agrícola durante el mes anterior, para poder cruzar todos los valores con los ingresados en el sistema y efectuar el cuadro de los mismos, de tal manera que pueda efectuar la cancelación de la nómina con los valores correctos.

- **Re proceso:** Los descuentos ingresados al sistema son erróneos, es decir, no se realiza el descuento real al empleado, se descuenta dos veces o no se les descuenta, lo que genera que los pagos en la nómina no sean los correctos. Al final del mes al revisar los datos para realizar el cuadro, el sistema arroja éstos errores, los mismos que deben ser modificados en la siguiente nómina. Este tipo de errores y re procesos causan doble trabajo y adicional malestares a los trabajadores agrícolas.

- **Facturación de proveedores de servicios**

Descripción del Proceso: En forma diaria se deben ingresar las facturas por servicios que son utilizados por la empresa, como por ejemplo: servicios básicos, arriendo, comisiones de bolsa y de casa de valores, suministros de oficina, etc.

- **Re proceso:** El sistema utilizado por la empresa pierde la conectividad con el servidor y no permite el ingreso de las facturas.

- **Facturación de clientes**

Descripción del Proceso: De igual manera se debe realizar la facturación de los clientes a los cuales la empresa vende: aceite, fertilizantes, plantas, polen. La Fabril es el único cliente al cual se le vende aceite y se le debe facturar de

forma semanal; los demás productos suelen ser vendidos a empresas del Grupo como Río Manso o a proveedores pequeños.

- **Re proceso:** El personal de extractora no pasa la información sobre las ventas que han sido realizadas, específicamente ventas de fertilizantes o plantas, ni los datos necesarios del cliente para poder emitir la factura respectiva.

- **Conciliación cuentas relacionadas**

Descripción del Proceso: En forma mensual se debe realizar la revisión y cuadro de las cuentas de Intercompañías, que corresponden a las ventas que Energy realiza a las empresas del Grupo, como por ejemplo: Aceite a La Fabril y fertilizantes a Río Manso que también forma parte del Holding.

- **Re proceso:** No han sido encontrados dentro de este proceso.

- **Emisión de Retenciones**

Descripción del Proceso: Este proceso se lo debe realizar en forma diaria, conforme sean remitidas las facturas por los diferentes servicios o compras realizadas por la empresa. Los datos deben ser ingresados al Sistema Gamedá.

- **Re proceso:** No han sido encontrados dentro de este proceso.

- **Elaboración de cheques para pago de proveedores**

Descripción del Proceso: Semanalmente se debe emitir cheques en base al flujo de pagos aprobado. Se debe ingresar en el sistema los datos del proveedor y el valor a cancelar, mismo que debe coincidir con el valor de la factura.

- **Re proceso:** No han sido encontrados dentro de este proceso.

- **Transferencias bancarias para pago de proveedores o pagos varios**

Descripción del Proceso: A través del Sistema de Cash Management se debe ingresar los datos para realizar las transferencias por concepto de pago a proveedores o pagos en general que hayan sido autorizados por el departamento de Inteligencia de Negocios. Todas las transferencias se envían por mail a la persona encargada de aprobar las mismas para su registro y conocimiento.

- **Re proceso:** El Sistema Cash Management requiere de una persona que ingrese los datos y otra que apruebe las transferencias; en nuestro caso los encargados son la Tesorera y el Contralor, respectivamente. La mayoría de ocasiones las transferencias no son aprobadas a tiempo por parte de la persona encargada, lo que genera que nuevamente se deba ingresar toda la información provocando a su vez una pérdida de tiempo.

- **Conciliaciones Bancarias:**

Descripción del Proceso: En forma semanal se debe enviar las conciliaciones de las principales cuentas que maneja la empresa, con el objetivo de poder conocer el saldo real que se dispone en Bancos, este saldo es utilizado para la elaboración de Flujo de Pagos. En forma mensual se debe realizar las conciliaciones de todas las cuentas que mantiene activas la empresa, con el fin de determinar los diferentes movimientos que se han realizado como: nuevos créditos, pagos realizados, etc., y conocer el saldo real con el cual se finaliza el mes. Las conciliaciones son necesarias para poder elaborar el Estado Financiero de la compañía.

- **Re proceso:** la información no es entregada a tiempo, lo que genera demora en el cierre de cuenta para la generación de los Estados Financieros.

- **Conciliación cuenta Bancos**

Descripción del Proceso: En base a las conciliaciones realizadas, se debe cuadrar cada una de las operaciones en donde la empresa mantiene establecidas líneas de crédito, así como las obligaciones y papel comercial que se encuentran emitidas en el mercado. La cuenta Bancos debe cuadrar con la información que se maneja en el Endeudamiento General de la Empresa.

- **Re proceso:** el re proceso que se han encontrado es que los registros contables no son ingresados de acuerdo a como va llegando la información, misma que puede ser diaria, es decir, todos los registros se ingresan a final de mes, lo que ocasiona que muchas veces se deba nuevamente buscar los datos que fueron enviados por el departamento de Inteligencia de Negocios para cuadrar la información.

- **Conciliación cuentas para el Balance**

Descripción del Proceso: El contador está encargado de realizar la revisión de las siguientes cuentas: proveedores, clientes, anticipo a proveedores, anticipo a clientes, obligaciones financieras. De igual manera estas cuentas deben estar bien contabilizadas y cuadradas para poder realizar la elaboración de los estados financieros.

- **Re proceso:** La contabilización de cuentas siempre contiene errores, los mismos que no permiten entregar la información necesaria para poder realizar el Estado Financiero mensual. Se debe revisar las cuentas para determinar si la contabilización efectuada es correcta, es decir, si se aplica al asiento correcto, caso contrario se debe ingresar nuevamente.

- **Aprobación de diarios y egresos**

Descripción del Proceso: El contador es el encargado de realizar la aprobación en el sistema Gameda de todas las facturas que son ingresadas, así como las

retenciones y los egresos que se generan para el pago. La contabilización debe estar efectuada de manera correcta para su aprobación.

- **Re proceso:** Existen ocasiones que las aprobaciones son realizadas por personal de San Lorenzo y se registra errores en la contabilización.
- **Elaboración de Estados Financieros**

Descripción del Proceso: En forma mensual se debe trabajar en la elaboración y presentación de los Estados Financieros tanto para el Directorio como para las Instituciones Financieras. Los mismos deben ser elaborados en base a las Normas Establecidas por la Ley.

- **Re proceso:** La información necesaria para poder elaborar los Estados Financieros no es presentada a tiempo, siendo necesario verificarla y conciliarla, lo que impide que los Balances puedan ser entregados en las fechas establecidas, que son el 15 de cada mes.

Esta descripción de cada proceso que es desarrollado servirá para poder realizar luego la diagramación, así como el manual de procedimientos que se va a proponer para implementar en la empresa.

3.1.6. Análisis del Valor Agregado de los Procesos Actuales

Una vez que se procedió con el levantamiento de los 22 procesos actuales del Área Contable y de Inteligencia de Negocios se realizó un análisis de las actividades desarrolladas en cada uno, con el propósito de encontrar aquellas que agregan valor al cliente, agregan valor al negocio, o aquellas que no generan ningún tipo de valor, con el fin de poder encontrar las oportunidades de mejora de los procesos.

Las actividades que agregan valor al cliente (AVC) son aquellas que si se dejarán de realizar afectarían la imagen que el cliente tiene de la empresa; las actividades que generan valor al negocio (AVN) son aquellas que si se dejarán de realizar o ejecutar

afectarían directamente al rumbo del negocio; y finalmente las actividades que no generan valor (NAV) son aquellas que si se las deja de realizar no afectarían en nada al negocio o cliente.

Para realizar el análisis se colocó cada uno de los procesos que son desarrollados con el número de actividades y se identificó el tipo de valor agregado que genera cada una de ellas, obteniendo el valor total de valores agregados de todos los procesos.

En la Tabla 14 se puede evidenciar un análisis del valor agregado de las actividades realizadas en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios:

Tabla 14:
Valor Agregado Procesos Actuales

PROCESO	PROCESOS ACTUALES							
	No. DE ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV		
LIQUIDEZ SEMANAL	8	3	38%	3	38%	2	25%	
PRESUPUESTO GENERAL	21	3	14%	10	48%	8	38%	
GESTIÓN DE RECURSOS	18	7	39%	4	22%	7	39%	
FLUJO DE PAGOS SEMANAL	11	5	45%	5	45%	1	9%	
COMPROBACIÓN DE PAGOS	7	3	43%	4	57%	0	0%	
ENDEUDAMIENTO GENERAL	8	2	25%	5	63%	1	13%	
ENTREGA DE INFORMACIÓN FINANCIERA GRUPO FABRIL	14	3	21%	5	36%	6	43%	
MERCADO DE VALORES	9	7	78%	2	22%	0	0%	
ESTADOS FINANCIEROS	10	5	50%	4	40%	1	10%	
CONCILIACIÓN CUENTAS PARA BALANCE	7	5	71%	2	29%	0	0%	
APROBACIÓN DE DIARIOS Y REGISTROS	11	4	36%	5	45%	2	18%	
NÓMINA ADMINISTRATIVA	17	7	41%	7	41%	3	18%	
CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS	15	7	47%	7	47%	1	7%	
CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS	9	5	56%	3	33%	1	11%	
CONTABILIZACIÓN NÓMINA AGRÍCOLA	7	4	57%	2	29%	1	14%	
FACTURACIÓN PROVEEDORES DE SERVICIOS	9	3	33%	5	56%	1	11%	
FACTURACIÓN CLIENTES	4	3	75%	1	25%	0	0%	
CONCILIACIÓN CUENTAS RELACIONADAS	6	4	67%	2	33%	0	0%	
ELABORACIÓN DE CHEQUES PARA PAGO PROVEEDORES	11	4	36%	6	55%	1	9%	
TRANSFERENCIAS BANCARIAS	10	5	50%	4	40%	1	10%	
CONCILIACIONES BANCARIAS	15	7	47%	6	40%	2	13%	
CONCILIACION CUENTA BANCOS	8	3	38%	3	38%	2	25%	
	235	99	42%	95	40%	41	17%	

Fuente: Personal Energy Palma S.A.

En la Figura 26 se establece el porcentaje resultante del análisis realizado, en donde se identificó que el 17% de las actividades realizadas no genera valor alguno para la empresa, un 40% genera un valor al negocio y un 42% genera un valor al cliente.

Hay que tomar en cuenta que el caso de Energy Palma es especial, ya que en la mayoría de los procesos el cliente de la empresa es La Fabril quien es una empresa que forma parte del mismo Grupo económico al cual pertenece la compañía.

En el siguiente capítulo se analizan una propuesta de mejora en base al análisis realizado.

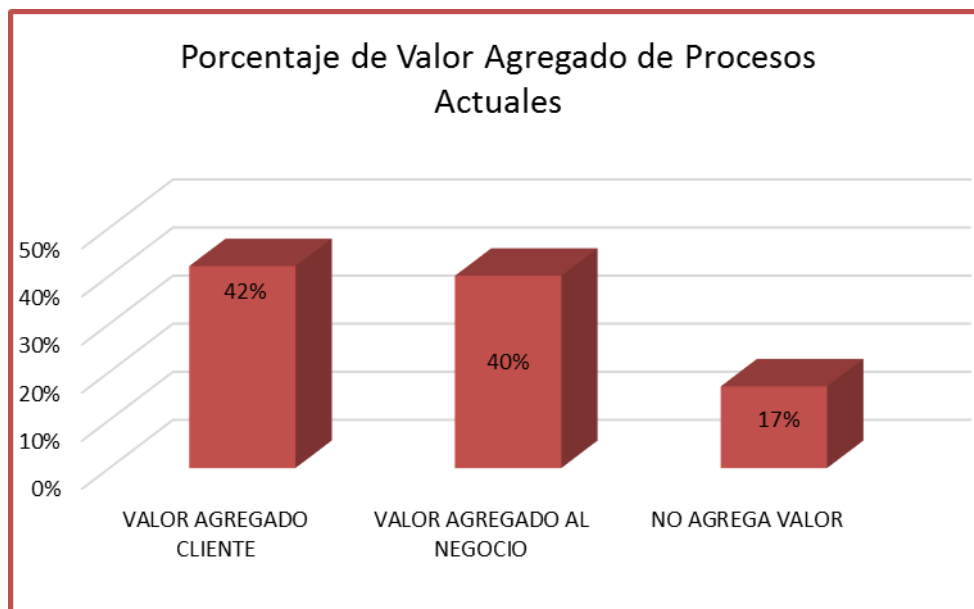


Figura 26: Porcentaje de Valor Agregado de Procesos Actuales
Fuente: Energy Palma S.A.

4. REDISEÑO DE PROCESOS

4.1. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones de los procesos a nivel macro. Los procesos gobernantes interactúan con los de apoyo porque comparten las necesidades y recursos, y con los sustantivos porque comparten datos e información. (Pérez, 2010, pág. 113).

Con base a la información que se ha logrado recopilar se propone un mapa de procesos tanto para la empresa, como para el área que se está analizando.

La empresa no cuenta con un mapa de procesos que permita tener una estructura más organizada, con la finalidad de poder satisfacer tanto las necesidades internas como externas y sobretodo que permita establecer un orden y tener un conocimiento de todos los procesos que son desarrollados en la compañía y que los mismos deben ser clasificados con la finalidad de lograr generar una estrategia en base a los objetivos que hayan sido planteados por la empresa.

El mapa permite identificar cuáles son los procesos de apoyo, estratégicos y claves que están siendo desarrollados en la empresa, y que tienen una relación entre sí que a su vez permite crear una cadena de valor para la empresa a través de la interacción que se da entre ellos.

Se ha determinado que los procesos de apoyo vienen a ser la parte financiera, administrativa y de recursos humanos. Ya que son procesos que a través de las actividades permiten generar los recursos tanto físicos como humanos necesarios para que la empresa pueda desarrollar su operatividad.

Los procesos claves están relacionados con la parte operativa de la empresa, es decir, aquellos procesos que son necesarios realizar para poder obtener el producto, que en este

caso es el aceite de palma. Es a través de las actividades que son desarrolladas que se puede obtener un producto que sea de calidad y satisfacción del cliente.

Los procesos estratégicos están relacionados con aquellos que permiten producir ideas y mejoras que contribuyan a incrementar la productividad y eficiencia de la empresa. En este mapa se ha clasificado dentro de este grupo a la Investigación y Desarrollo, Gestión Ambiental y Operaciones.

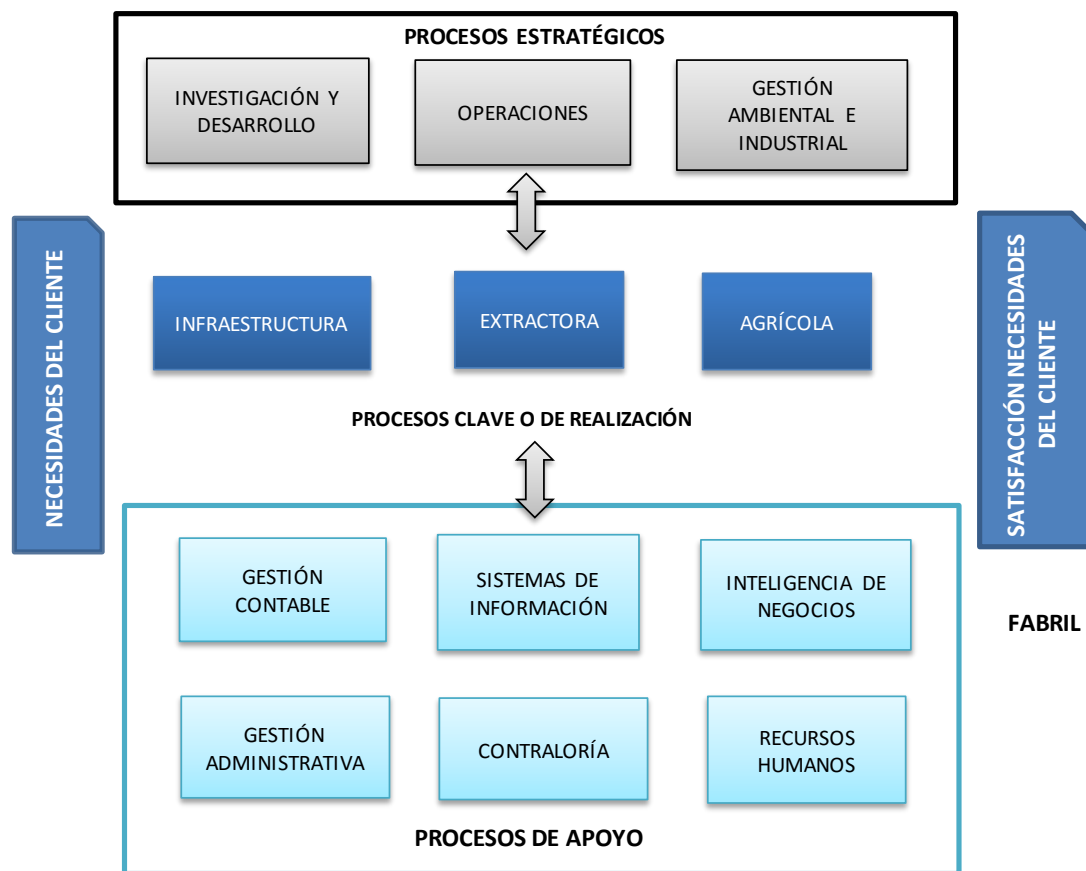


Figura 27: Propuesta de un Mapa de Procesos para Energy Palma S.A
Fuente: Energy Palma S.A.

De igual manera se ha estudiado el Área Contable y de Inteligencia de Negocios para poder realizar una propuesta de un Mapa de Procesos que permita poder identificar y clasificar los mismos en base a las actividades que son desarrolladas.

Los procesos que se encuentran establecidos como Apoyo, son todos aquellos que se constituyen en la base para la presentación de los Estados Financieros, aquellos que

permiten obtener la información financiera real sobre la cual se está desarrollando la empresa. Sin la realización de estos procesos, no sería posible cuantificar las cifras que maneja la compañía.

Dentro de los proceso Clave se encuentran aquellos que son necesarios desarrollar para la obtención de recursos de la empresa, y para cumplir con los diferentes entes de control a los cuales está sujeta la empresa, y para el Holding La Fabril que se convierten en los clientes de la compañía. Estos procesos son claves para Energy, debido a que la parte contable y financiera es la columna vertebral de toda empresa, en donde se debe manejar con exactitud la información presentada y siempre dentro de las normas establecidas por La Ley.

En los procesos Estratégicos como su nombre lo indican, están ubicados aquellos procesos que permiten el desarrollo de una planificación estratégica para la gestión de recursos con las diferentes Entidades Financieras y Mercado de Valores. A través de las diferentes necesidades de liquidez que presenta la compañía, se hace vital el desarrollo de estos procesos para no entorpecer la operatividad diaria, semanal y anual de la empresa.

A continuación en la Figura 28 se puede apreciar la clasificación de cada uno de los procesos desarrollados en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios:

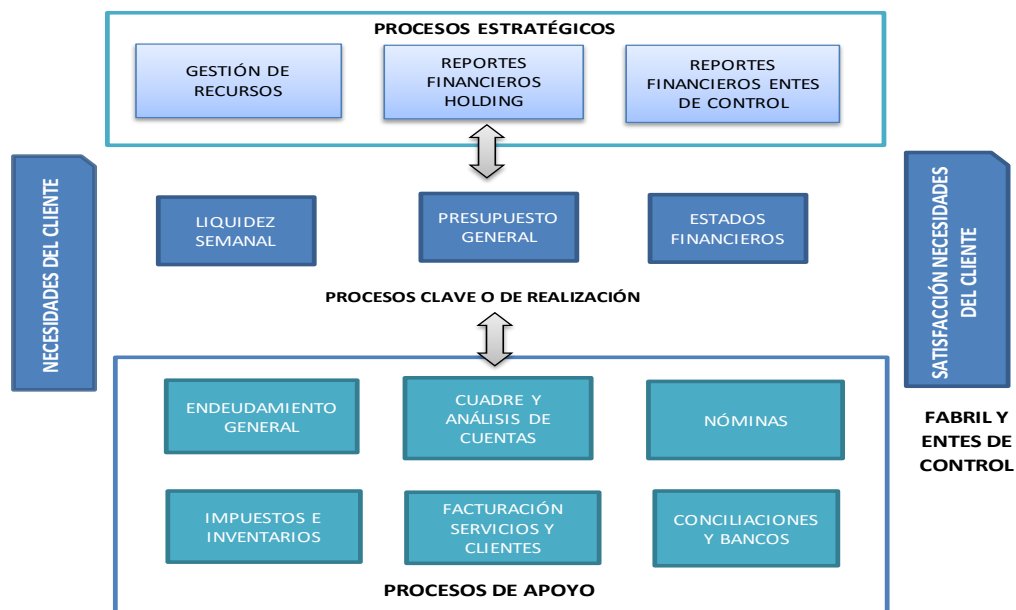


Figura 28: Propuesta de un Mapa de Procesos para el Área Contable y de Inteligencia de Negocios
Fuente: Energy Palma S.A.

4.2. Levantamiento de Procesos

El levantamiento de procesos es una forma de poder entender y representar la realidad que se está viviendo diariamente en la empresa, y que en ocasiones es difícil de visualizar debido a las múltiples actividades que son desarrolladas y que muchas veces no se identifican con un proceso en específico.

El determinar y tener un conocimiento de las actividades que son desarrolladas diariamente por el personal de la empresa, permite tener un elemento clave para mejorar, eliminar o fusionar procesos o actividades que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas que han sido propuestos por la compañía.

Para el levantamiento de los procesos es necesario ponerse en contacto con cada una de las personas que son responsables de los mismos, ya que son los únicos que podrán describir cuáles son las actividades por ellos realizadas, así como los procesos a los cuales se está sujeto por diferentes razones que pueden ser ajenas o no para la compañía.

Para poder identificar un proceso se puede inferir en que el mismo en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito. (Agudelo, 2012, pág. 30).

Para la realización del levantamiento de procesos se realizó entrevistas con cada una de las personas que trabajan en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios con el fin de poder determinar cuáles son los procesos y las actividades que son desarrolladas en forma diaria, semana, mensual o anual.

Cabe indicar que la empresa no cuenta con un manual de procesos o procedimientos, en donde se pueda visualizar o conocer la manera de llevar los mismos.

Se realizó la codificación de los procesos que son desarrollados en la parte financiera contable de la empresa Energy Palma, para poder tener un orden y poderlos identificar de manera más adecuada. La codificación está en base a los departamentos a los cuales pertenece cada proceso, es decir los procesos que se ejecutan en el área de Inteligencia de Negocios están con las siglas GIN y los procesos que se llevan a cabo en el área Contable están con las siglas GC.

En la Tabla 15 se puede identificar los mismos.

Tabla 15:
Codificación de Procesos Energy Palma S.A.

CÓDIGO	PROCESO	AREA RESPONSABLE
GIN -01-01	LIQUIDEZ SEMANAL	INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
GIN -01-02	PRESUPUESTO GENERAL	
GIN -01-03	GESTIÓN DE RECURSOS	
GIN -01-04	FLUJO DE PAGOS SEMANAL	INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
GIN -01-05	COMPROBACION DE PAGOS	
GIN -01-06	ENDEUDAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA	
GIN 01-07	INFORMACION FINANCIERA GRUPO FABRIL	
GIN -01-08	MERCADO DE VALORES	CONTABILIDAD
GC - 02-01	ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	
GC - 02-02	CONCILIACIÓN CUENTAS PARA BALANCE	
GC - 02-03	APROBACION DE DIARIOS Y EGRESOS	
GC - 02-04	NOMINA ADMINISTRATIVA	
GC - 02-05	CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS	

Tabla 15:
(continuación)

CÓDIGO	PROCESO	AREA RESPONSABLE
GC - 02-06	CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS	CONTABILIDAD
GC - 02-07	CONTABILIZACION DE NOMINA AGRICOLA	
GC -02-08	FACTURACION DE PROVEEDORES DE SERVICIOS	CONTABILIDAD
GC -02-09	FACTURACION DE CLIENTES (VENTA DE ACEITE, VENTA DE PLANTAS)	
GC -02-10	CONCILIACIÓN CUENTA RELACIONADAS	
GC -02-11	ELABORACION DE CHEQUES PARA PAGO DE PROVEEDORES	CONTABILIDAD / INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
GC -02-12	TRANSFERENCIAS BANCARIAS PARA PAGO PROVEEDORES O PAGOS VARIOS	
GC -02-13	CONCILIACIONES BANCARIAS	
GC -02-14	CONCILIACIÓN CUENTA BANCOS	

Fuente: Energy Palma S.A.

El resultado del levantamiento de procesos del Área Contable y de Inteligencia de Negocios se encuentra detallado en el Anexo 1. Para este proceso se utilizó el formato de caracterización que se visualiza en la Tabla 16.

Tabla 16:

Formato de Caracterización de Procesos

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:				
NOMBRE DEL PROCESO:		CÓDIGO:		
RESPONSABLE:		DEPARTAMENTO:		
ALCANCE:				
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia

Fuente: Energy Palma S.A.

El formato de la ficha técnica fue establecido luego de realizar la revisión de varios modelos, con la finalidad de poder dar mayor claridad y facilidad para el desarrollo del proceso del cual se está levantando la información.

4.3. Diagrama de Flujo Funcional o Flujograma

Los Diagramas de Flujo o Flujogramas son representaciones gráficas de cada una de las actividades que son desarrolladas dentro de un proceso, además que permiten tener una idea más clara del proceso en sí a través de la secuencia de los pasos y sus interacciones.

Existen algunas características de los flujogramas que se detallan a continuación:

- Permite identificar las actividades más importantes del proceso
- Mejora el entendimiento del proceso

- Permite tomar acciones sobre actividades que no generan valor
- Facilita la identificación de posibles errores así como oportunidades del desarrollo del proceso
- Permite tener una visión de la dinámica del trabajo que se está realizando
- Son una buena herramienta para la capacitación de nuevo personal

En un sistema de gestión por procesos el utilizar los flujogramas es de vital importancia, debido a que los mismos contribuyen a la comprensión de los procesos que son desarrollados por las diferentes áreas de la empresa, a su vez que pueden ser entendidos y analizados no solamente por las personas responsables, sino también por partes interesadas que pueden ayudar con nuevas ideas para la mejora del proceso.

Existen algunos pasos a seguir para la elaboración de los Flujogramas:

- Se debe identificar el alcance del proceso, es decir, tener claro en donde inicia y termina el proceso
- Identificar quién lo empleará y para qué servirá
- Se debe tener claro las actividades que van dentro del proceso que se va a describir
- El flujograma debe mantener una secuencia lógica de cada uno de los pasos que se está diagramando con sus respectivos símbolos
- El diagrama debe estar completo y debe describir con exactitud el proceso que se seleccionó.

El flujograma de los procesos levantados para el Área Contable y de Inteligencia de Negocios de Energy Palma se encuentra en el Anexo 2.

4.4. Análisis del Valor Agregado de Procesos Propuestos

Una vez que se realizó el análisis de los procesos que actualmente están siendo desarrollados en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios, se pudo evidenciar que un 17% de éstos no está generando valor para la empresa, por lo que se propone hacer el cambio de algunas actividades que permitan disminuir este porcentaje para beneficio de la empresa.

En la Tabla 17 se puede observar el análisis de valor agregado propuesto, en donde se ha reducido en un 10% el porcentaje de actividades que no generan valor alguno, el valor agregado al cliente pasó de 42% a un 48% y el valor agregado al negocio pasó de un 40% a un 46%.

Tabla 17:

Valor Agregado Procesos Propuestos

PROCESO	PROCESOS PROPUESTOS							
	No. DE ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV		
LIQUIDEZ SEMANAL	6	3	50%	3	50%	0	0%	
PRESUPUESTO GENERAL	17	3	18%	10	59%	4	24%	
GESTIÓN DE RECURSOS	11	7	64%	4	36%	0	0%	
FLUJO DE PAGOS SEMANAL	11	5	45%	5	45%	1	9%	
COMPROBACIÓN DE PAGOS	7	3	43%	4	57%	0	0%	
ENDEUDAMIENTO GENERAL	8	2	25%	5	63%	1	13%	
ENTREGA DE INFORMACIÓN FINANCIERA GRUPO FABRIL	11	3	27%	5	45%	3	27%	
MERCADO DE VALORES	9	7	78%	2	22%	0	0%	
ESTADOS FINANCIEROS	10	5	50%	4	40%	1	10%	
CONCILIACIÓN CUENTAS BALANCE	7	5	71%	2	29%	0	0%	
APROBACIÓN DE DIARIOS Y REGISTROS	11	4	36%	5	45%	2	18%	
NÓMINA ADMINISTRATIVA	14	7	50%	7	50%	0	0%	
CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS	15	7	47%	7	47%	1	7%	
CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS	9	5	56%	3	33%	1	11%	
CONTABILIZACIÓN NÓMINA AGRÍCOLA	6	4	67%	2	33%	0	0%	
FACTURACIÓN PROVEEDORES DE SERVICIOS	8	3	38%	5	63%	0	0%	
FACTURACIÓN CLIENTES	4	3	75%	1	25%	0	0%	
CONCILIACIÓN CUENTAS RELACIONADAS	6	4	67%	2	33%	0	0%	
ELABORACIÓN DE CHEQUES PARA PAGO PROVEEDORES	10	4	40%	6	60%	0	0%	
TRANSFERENCIAS BANCARIAS	9	5	56%	4	44%	0	0%	
CONCILIACIONES BANCARIAS	13	7	54%	6	46%	0	0%	
CONCILIACIÓN CUENTA BANCOS	6	3	50%	3	50%	0	0%	
	208	99	48%	95	46%	14	7%	

Fuente: Personal Energy Palma S.A.

En la Tabla 18 se realiza un comparativo de los valores agregados de los procesos:

Tabla 18:
Comparativo de Valores Agregados

PROCESO	PROCESOS ACTUALES							PROCESOS PROPUESTOS						
	No. DE ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV		No. DE ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV	
LIQUIDEZ SEMANAL	8	3	38%	3	38%	2	25%	6	3	50%	3	50%	0	0%
PRESUPUESTO GENERAL	21	3	14%	10	48%	8	38%	17	3	18%	10	59%	4	24%
GESTIÓN DE RECURSOS	18	7	39%	4	22%	7	39%	11	7	64%	4	36%	0	0%
FLUJO DE PAGOS SEMANAL	11	5	45%	5	45%	1	9%	11	5	45%	5	45%	1	9%
COMPROBACIÓN DE PAGOS	7	3	43%	4	57%	0	0%	7	3	43%	4	57%	0	0%
ENDEUDAMIENTO GENERAL	8	2	25%	5	63%	1	13%	8	2	25%	5	63%	1	13%
ENTREGA DE INFORMACIÓN FINANCIERA GRUPO FABRIL	14	3	21%	5	36%	6	43%	11	3	27%	5	45%	3	27%
MERCADO DE VALORES	9	7	78%	2	22%	0	0%	9	7	78%	2	22%	0	0%
ESTADOS FINANCIEROS	10	5	50%	4	40%	1	10%	10	5	50%	4	40%	1	10%
CONCILIACION CUENTAS BALANCE	7	5	71%	2	29%	0	0%	7	5	71%	2	29%	0	0%
APROBACIÓN DE DIARIOS Y REGISTROS	11	4	36%	5	45%	2	18%	11	4	36%	5	45%	2	18%
NÓMINA ADMINISTRATIVA	17	7	41%	7	41%	3	18%	14	7	50%	7	50%	0	0%
CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS	15	7	47%	7	47%	1	7%	15	7	47%	7	47%	1	7%
CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS	9	5	56%	3	33%	1	11%	9	5	56%	3	33%	1	11%
CONTABILIZACIÓN NÓMINA AGRÍCOLA	7	4	57%	2	29%	1	14%	6	4	67%	2	33%	0	0%
FACTURACIÓN PROVEEDORES DE SERVICIOS	9	3	33%	5	56%	1	11%	8	3	38%	5	63%	0	0%
FACTURACIÓN CLIENTES	4	3	75%	1	25%	0	0%	4	3	75%	1	25%	0	0%
CONCILIACION CUENTAS RELACIONADAS	6	4	67%	2	33%	0	0%	6	4	67%	2	33%	0	0%
ELABORACIÓN DE CHEQUES PARA PAGO PROVEEDORES	11	4	36%	6	55%	1	9%	10	4	40%	6	60%	0	0%
TRANSFERENCIAS BANCARIAS	10	5	50%	4	40%	1	10%	9	5	56%	4	44%	0	0%
CONCILIACIONES BANCARIAS	15	7	47%	6	40%	2	13%	13	7	54%	6	46%	0	0%
CONCILIACION CUENTA BANCOS	8	3	38%	3	38%	2	25%	6	3	50%	3	50%	0	0%
	235	99	42%	95	40%	41	17%	208	99	48%	95	46%	14	7%

Fuente: Personal Energy Palma S.A.

Mediante esta comparación se puede apreciar que las actividades que no agregan valor se han reducido en un 10%, las actividades que fueron eliminadas corresponden la gran mayoría a actividades de revisión, verificación.

Existen 11 procesos a los cuales fueron eliminadas ciertas actividades, los cuales se detallan a continuación:

- Liquidez Semanal.
- Presupuesto General.
- Gestión de Recursos.
- Entrega de Información Financiera Grupo Fabril.
- Nómina Administrativa.
- Contabilización Nómina Agrícola.
- Facturación de Proveedores de Servicios.
- Elaboración de cheques para pago proveedores.
- Transferencias Bancarias
- Conciliaciones Bancarias.
- Conciliación Cuenta Bancos.

Como se había dicho anteriormente, el cliente de la Empresa está dentro del mismo Grupo económico al cual pertenece, es por este motivo que tanto el porcentaje de valor agregado del cliente como del negocio van de la mano, ya que los procesos y actividades desarrolladas cumplen con las necesidades de la empresa como parte de un Grupo Económico.

Es importante mencionar que los diagramas de flujo de los procesos propuestos junto con los que no sufrieron cambios, están dentro del Manual de Procedimiento en el Anexo 3.

4.5. Mejoramiento de los Procesos

El objetivo del mejoramiento de los procesos, es poder aumentar el nivel de eficiencia en cada una de las actividades que son desarrolladas, así como satisfacer las expectativas tanto del cliente interno como externo.

Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. La mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso. (Harrington, 2010, pág. 23)

Para el mejoramiento de los procesos es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los procesos deben tener objetivos establecidos que vayan acorde con la satisfacción de las necesidades del cliente tanto interno como externo.
- Todos los procesos deben tener responsables, los mismos que serán encargados de realizar un seguimiento del mismo y analizar los resultados obtenidos.

- Se debe asignar responsabilidades tomando en cuenta que es necesario e importante que el personal tenga clara sus funciones, así como posibles cambios que se puedan presentar para mejoras.
- A través del mejoramiento de los procesos se puede obtener una reducción de costos y de tiempo, ya que se hacen más eficientes y se eliminan aquellas actividades que no están generando valor.
- A sí como se eliminan actividades, se puede lograr la inclusión de algunas que generen valor al proceso y que lo hagan mucho más eficiente y productivo para la empresa y para el cliente.

“El mejoramiento de procesos intenta mostrar a partir de una síntesis de los grandes aportes realizados por los pioneros en materia de mejoramiento continuo, calidad y procesos, los beneficios que su aplicación podría tener en una empresa de cualquier dimensión.” (Serenelli, 2012, pág. 114).

El mejoramiento de procesos busca realizar los cambios que sean necesarios tanto de forma como de fondo para poder conseguir los objetivos que hayan sido establecidos para la empresa y para el cliente, así como también mejorar la utilización de los recursos y tiempos evitando pérdidas para la empresa.

Harrington plantea algunos puntos que facilitan el mejoramiento de los procesos: (Harrington, 2010, pág. 75)

- Eliminación de la burocracia: trámites innecesarios
- Eliminación de la duplicidad: actividades que son desarrolladas varias veces

- Aporte del valor agregado: analizando actividades que pueden generar el valor agregado
- Simplificación: eliminar la complejidad de proceso
- Reducción del tiempo de ciclo del proceso: evitando pérdidas
- Prueba de errores: identificación de actividades mal realizadas
- Lenguaje simple: simplificar el lenguaje utilizado
- Estandarización: repetir una actividad varias veces
- Alianzas con proveedores: mejoramiento de relaciones con los proveedores
- Mejoramiento de situaciones importantes: a través de nuevas ideas para agregar valor al proceso
- Automatización: eliminación de actividades que generan pérdida de tiempo y pueden ser automatizadas.

A través de las entrevistas realizadas a cada una de las personas responsables de los procesos, se pudo identificar las debilidades que presentan y que requieren de cambios, mismos que son sugeridos para ser tomados en cuenta con el propósito de ser mejorados y generen el valor que la empresa necesita. A continuación en la Tabla 19 se detallan:

Tabla 19:

Debilidades y Oportunidades de Mejora

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
PRESUPUESTO GENERAL	Existen problemas con el cuadro de la información presentada debido a que los datos no son ingresados de manera correcta, así como también información no presentada en los tiempos establecidos	Capacitación al personal sobre normas contables y tributarias
		Incluir indicadores de gestión
FLUJO DE PAGOS SEMANAL	La información necesaria para la elaboración del flujo no es entrega a tiempo por parte de los departamentos involucrados o muchas veces es necesario estar insistiendo en el envío de la misma	Establecer tiempos máximos de entrega de información para todo el personal
COMPROBACION DE PAGOS	Los pagos autorizados dentro del flujo muchas de las veces no pueden ser emitidos ya que no cuentan con el sustento o respaldo necesario. Esto a su vez genera complicaciones para conocer el saldo real de las cuentas que mantiene la empresa.	Los pagos que vayan a ser autorizados dentro de flujo serán únicamente aquellos que cuenten con todos los sustentos y respaldos correspondientes. En el caso de los préstamos se solicitará verificación por parte de la Asistente Contable 1 para conocer si pueden ser autorizados
ENTREGA DE INFORMACION FINANCIERA GRUPO FABRIL	La información no puede ser presentada en la fecha establecida (15 de cada mes), debido a que los Estados Financieros no son entregados para la elaboración de la plantilla	Establecer indicadores de gestión para la entrega de información necesaria para la elaboración de los Estados Financieros

Tabla 19:
(Continuación)

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
MERCADO DE VALORES	No se puede cumplir con el plazo de entrega de información (15 de cada mes), debido a que no se cuenta con los Estados Financieros para la presentación de la misma	Establecer indicadores de gestión para la entrega de información necesaria para la elaboración de los Estados Financieros
ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	La información necesaria para la elaboración de los EEEF no es entregada en el tiempo establecido, lo que ocasiona demora en la presentación de los Balances	Incluir indicadores de gestión sobre la entrega e ingreso de información
CONCILIACIÓN CUENTAS PARA BALANCE	La contabilización de cuentas siempre contiene errores, los mismos que no permiten entregar la información necesaria para poder realizar el Estado Financiero mensual, por lo que siempre es necesario realizar una nueva revisión y de ser el caso cambios a las contabilizaciones	Capacitación al personal sobre normas contables y tributarias
		Incluir indicadores de gestión
NOMINA ADMINISTRATIVA	La información sobre préstamos, comisariatos, descuentos, anticipos, etc., necesaria para realizar la nómina es enviada de manera tardía por parte de Recursos Humanos, Tesorerías y Logística, además que la misma es enviada por varias personas lo que causa confusión y desorden en los datos.	Incluir indicadores de gestión sobre la entrega e ingreso de información
		El Jefe de Recursos Humanos será el único encargado de pasar toda la información sobre ingresos o descuentos del personal

Tabla 19:
(Continuación)

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS	Las facturas de bienes y servicios no son ingresadas a su debido tiempo y las retenciones suelen emitirse con errores	Capacitación al personal sobre normas contables y tributarias
		Incluir indicadores de gestión
CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS	Los ingresos no son contabilizados a tiempo por parte del personal de Bodega, así como por parte de Tesorería de San Lorenzo, lo que ocasiona que al fin de mes la cuenta presente descuadres	Capacitar al personal sobre normas contables y tributarias
		Incluir indicadores de gestión
CONTABILIZACIÓN DE NÓMINA AGRÍCOLA	Existen varios errores que son generados por ingresar erróneamente los valores de descuentos, anticipos, préstamos al personal agrícola.	Capacitación al personal encargado de la nómina agrícola
		Incluir indicadores de gestión
FACTURACION DE CLIENTES (VENTA DE ACEITE, VENTA DE PLANTAS)	El personal de extractora no envía información sobre las ventas que han sido realizadas, o los datos para la elaboración de la factura	Incluir indicadores de gestión
APROBACIÓN DE DIARIOS Y REGISTROS	Existen ocasiones que las aprobaciones son realizadas por personal de San Lorenzo y se registra errores en la contabilización.	La única persona encargada de realizar aprobaciones será el Contador General
TRANSFERENCIAS BANCARIAS PARA PAGO PROVEEDORES O PAGOS VARIOS	La persona encargada de realizar la aprobación de las transferencia no realiza el proceso correspondiente, lo que causa retrasos y molestias	Establecer esta actividad a un nuevo empleado de la empresa, el cual debe ser designado por Gerencia General.

Tabla 19:
(Continuación)

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
TRANSFERENCIAS BANCARIAS PARA PAGO PROVEEDORES O PAGOS VARIOS	La persona encargada de realizar la aprobación de las transferencias no realiza el proceso correspondiente, lo que causa retrasos y molestias	Establecer esta actividad a un nuevo empleado de la empresa, el cual debe ser designado por Gerencia General.
CONCILIACIONES BANCARIAS	La información no es entregada a tiempo, lo que genera demora en el cierre de cuenta para la generación de los Estados Financieros.	Incluir indicadores de gestión
CONCILIACIÓN CUENTA BANCOS	Los registros contables no son ingresados de acuerdo a como va llegando la información, misma que puede ser diaria, es decir, todos los registros se ingresan a final de mes, lo que ocasiona que muchas veces se deba nuevamente buscar los datos que fueron enviados por el departamento de Inteligencia de Negocios para cuadrar la información.	Incluir indicadores de gestión
		Control semanal de registros contables por parte del Contador General
TODOS LOS PROCESOS	El sistema operativo utilizado por la empresa (Gamede) no brinda las mejores opciones para simplificar el trabajo	Implementar un sistema operativo que contribuya con el trabajo que se realiza en forma diaria, el cual sea de ayuda para generar un mejor desempeño y eficiencia de las actividades desarrolladas

Tabla 19:
(Continuación)

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
TODOS LOS PROCESOS	En el área se visualiza lugares con poco orden, lo cual se convierte en un riesgo debido a la cantidad de documentación que se maneja dentro del departamento, además de un espacio físico subutilizado	Propuesta de Implementación de las 5s
TODOS LOS PROCESOS	Los puestos de trabajo no cuentan con una señalización o rotulación adecuada	Realizar un cambio en los espacios físicos para un mejor orden y colocar la señalética en cada puesto de trabajo

Fuente: Energy Palma S.A.

Es importante tomar en cuenta tanto las debilidades como las oportunidades de mejorar en cada proceso, pues de esto depende que los mismos contribuyan de mejor manera a la consecución de los objetivos de la empresa, así como mejorar el trabajo realizado en forma diaria y al cumplimiento de cada una de las actividades en los tiempos establecidos.

La mayoría de las debilidades encontradas corresponde a la falta de entrega de información en los tiempos que han sido establecidos, esto está causando que la empresa no pueda cumplir con los órganos de control así como con el Grupo al cual pertenece, es por este motivo que se cree conveniente la implementación de indicadores de gestión en las actividades desarrolladas.

Las propuestas de mejora serán presentadas a la Gerencia General para que evalúe y se toman decisiones a corto plazo que beneficien tanto al empleado como a la empresa.

4.6. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que contiene toda la información sobre las funciones, políticas, instrucciones, responsabilidades de las distintas actividades que son desarrolladas por la empresa.

El manual de procedimientos sirve como control interno para poder desarrollar las actividades de manera correcta y en base a lo establecido por la empresa. Es un instrumento de apoyo que permite tener un conocimiento extenso sobre todo lo que abarca un proceso.

El manual de procedimientos tiene algunas ventajas, que son detalladas a continuación:

- Mejora la capacitación del personal
- Facilitan la interacción con las diferentes áreas de la empresa
- Permite visualizar las relaciones que se manejan con otras áreas de la empresa
- Detalle de las funciones del personal responsable
- Permite tener una base para el análisis del trabajo realizado, así como una base para el mejoramiento de los sistemas y métodos utilizado
- Evita conflictos por funciones
- Permite tener claro el grado de autoridad de las personas que intervienen

Un manual de procedimientos debe contener lo siguiente:

- Propósito: es el objetivo que persiguen los procesos

- Alcance: describe el inicio y fin de un proceso
- Responsable del proceso: persona o personas encargadas de los resultados
- Definiciones: detalle del significado del glosario de términos utilizado en el manual
- Políticas: guías establecidas para poder desarrollar el proceso, son de carácter obligatorio
- Indicadores: a través de los cuales se puede establecer una medición sobre los resultados obtenidos para la toma de decisiones
- Documentos y registros: es un soporte de las actividades que son desarrolladas en el proceso, puede ser digital o impreso
- Diagrama de flujo: es una representación gráfica de la secuencia de actividades desarrolladas para realizar un proceso.

Hay que tener claro la diferencia que existe entre procesos y procedimientos. El manual de procedimientos es un detalle de cada una de las actividades, responsabilidades, políticas, que deben ser realizadas para tener como resultado un proceso. El proceso por el contrario es el todo que abarca las actividades orientadas a obtener un resultado específico.

La propuesta de un manual de procedimientos busca ayudar a mejorar los actuales procesos del Área Contable y de Inteligencia de Negocios de la Empresa Energy Palma con el propósito de llegar a crear un valor agregado y un compromiso más fuerte y afianzado de cada una de las personas que conforman el departamento.

El manual de procedimientos va a estar disponible para todo el personal de la empresa, con el propósito que las personas tengan un mayor conocimiento de lo que se está implementando en una parte de la empresa, y sobre todo con el objetivo de lograr instaurarlo en toda la compañía.

El manual propuesto con todos sus detalles se podrá encontrar en el Anexo 3.

4.7. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es aquel dato que presenta la realidad sobre la situación actual del proceso que se está midiendo. La información resultante puede ser positiva, es decir, que el proceso está cumpliendo con el objetivo establecido, o también la respuesta puede ser negativa, es decir, que es necesario tomar otro tipo de acciones para lograr llegar al indicador determinado.

Todos los procesos deben ser medidos, ya que de cada uno se espera un resultado en específico.

El adecuado establecimiento de un indicador servirá para cuantificar el cumplimiento de los parámetros que han sido establecidos a cada proceso.

Es importante tomar en cuenta que para obtener los datos necesarios para medir los procesos los indicadores deben ser:

- Comprensibles.
- Medibles.
- Controlables.
- Adecuados.
- Oportunos.

Las ventajas de utilizar los indicadores de gestión son las siguientes: (Estrategias Gerenciales, 2016).

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia y productividad.
- Identificar las fortalezas en las diversas actividades.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

Componentes de un indicador:

- Nombre del indicador.
- Definición del indicador.
- Fórmula.
- Frecuencia.
- Responsable de la medición.

- Responsable del análisis.

Los indicadores para cada uno de los procesos del Área Contable y de Inteligencia de Negocios fueron establecidos en base a estimaciones, ya que en la empresa no se cuenta con estadísticas o información sobre los mismos. Es por este motivo que se está planteando la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para generar un cambio en toda la compañía.

A continuación se presentan los indicadores propuestos para cada proceso levantado:

Tabla 20:

Indicador de Gestión Flujo de Pagos

Nombre		Porcentaje de pago a proveedores			
Descripción		Determina el porcentaje de cumplimiento de pago a proveedores			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
$\frac{\text{Cartera pagada}}{\text{Cartera por pagar}} * 100$	Semanal	20%	35%	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios

Tabla 21:

Indicador de Gestión Comprobación de Pagos

Nombre		Cumplimiento de Flujo de Pagos			
Descripción		Determina el porcentaje de cumplimiento de lo registrado versus lo aprobado			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
$\frac{\text{Monto emitido}}{\text{Monto aprobado}} * 100$	Semanal	85%	95%	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios

Tabla 22:

Indicador de Gestión Endeudamiento General

Nombre		Cumplimiento de entrega de información			
Descripción		Determina el plazo de cumplimiento de entrega de la información			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (05 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	2 días antes de fecha de entrega	2 días después de fecha de entrega	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios

Tabla 23:

Indicador de Gestión Mercado de Valores

Nombre		Cumplimiento en entrega de información			
Descripción		Determina el plazo de cumplimiento de entrega de la información			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	5 días antes de fecha de entrega	1 día antes de fecha de entrega	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios

Tabla 24:

Indicador de Gestión Información Financiera Fabril

Nombre		Cumplimiento en entrega de información			
Descripción		Determina el plazo de cumplimiento de entrega de la información			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	5 días antes de fecha de entrega	1 día antes de fecha de entrega	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios

Tabla 25:

Indicador de Gestión de Recursos

Nombre		% de costo de la emisión			
Descripción		Permite determinar la relación entre el costo de la emisión o línea de crédito con el monto de la operación			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Costos de la emisión / Monto colocado *100	Continua	3%	10%	Gerente de Inteligencia de Negocios	Gerente General

Tabla 26:

Indicador de Gestión Presupuesto General

Nombre		Porcentaje real del presupuesto versus lo ejecutado			
Descripción		Permite determinar el porcentaje de cumplimiento de lo presupuestado versus lo real			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Presupuesto / Real *100	Semestral y Anual	80%	95%	Gerente de Inteligencia de Negocios-Gerente Contable	Gerente General

Tabla 27:

Indicador de Gestión Conciliación Contable de Impuestos

Nombre		Cumplimiento declaración impuestos			
Descripción		Permite conocer que el monto declarado corresponde al saldo real que reporta la empresa			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Registro contable de compras, ventas, retenciones - Monto declarado	Mensual	\$1	\$2	Asistente Contable 1	Contador General

Tabla 28:

Indicador de Gestión Conciliación Contable de Inventarios

Nombre		Eficacia en inventarios			
Descripción		Permite determinar el saldo real de la cuenta inventarios			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Saldo real en libros - Existencias	Mensual	\$1	\$10	Asistente Contable 1	Contador General

Tabla 29:

Indicador de Gestión Contabilización Nómina Agrícola

Nombre		Eficacia en contabilización de cuentas			
Descripción		Permite determinar la eficiencia de los trabajadores al realizar la contabilización de las cuentas que forman parte de la nómina			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Errores encontrados / Total cuentas analizadas *100	Mensual	10%	50%	Asistente Contable 1	Contador General

Tabla 30:

Indicador de Gestión Conciliación Cuentas

Nombre		Eficacia en contabilización de cuentas			
Descripción		Permite determinar la eficiencia de los trabajadores al realizar la contabilización de las cuentas que forman parte de la cuenta proveedores			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
$\frac{\text{Errores encontrados} / \text{Total cuentas analizadas}}{100} \times 100$	Mensual	10%	50%	Asistente Contable 1	Contador General

Tabla 31:

Indicador de Gestión Aprobación de Diarios y Egresos

Nombre		Eficacia en contabilización de cuentas			
Descripción		Permite determinar el correcto ingreso de los registros contables al sistema			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
$\frac{\text{Errores encontrados} / \text{Total facturas ingresadas}}{100} \times 100$	Continua	10%	50%	Contador General	Gerente Contable

Tabla 32:

Indicador de Gestión Facturación Proveedores de Servicios

Nombre		Registro facturación de servicios			
Descripción		Establecer el nivel de ingreso de las facturas al sistema			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de ingreso de factura	Continua	3 días desde fecha de factura	5 días desde fecha de factura	Asistente Contable 2	Contador General

Tabla 33:

Indicador de Gestión Facturación de Clientes

Nombre		Registro facturación de clientes			
Descripción		Establecer el nivel de ingreso de las facturas al sistema			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de ingreso de factura	Continua	3 días desde fecha de factura	5 días desde fecha de factura	Asistente Contable 2	Contador General

Tabla 34:

Indicador de Gestión Emisión de cheque para pago de proveedores

Nombre		Cumplimiento pago proveedores			
Descripción		Permite determinar el plazo de pago de los proveedores			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de pago	Mensual	5 días desde fecha de factura	15 días desde fecha de factura	Tesorera	Gerente de Inteligencia de Negocios

Tabla 35:

Indicador de Gestión Transferencias bancarias para pago proveedores

Nombre		Cumplimiento pago proveedores			
Descripción		Permite determinar el plazo de pago de los proveedores a través de transferencias			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de pago	Mensual	5 días desde fecha de factura	15 días desde fecha de factura	Tesorera	Gerente de Inteligencia de Negocios

Tabla 36:

Indicador de Gestión Conciliaciones Bancarias

Nombre		Cumplimiento de entrega de información			
Descripción		Determina el plazo de cumplimiento de entrega de la información			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (05 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	2 días antes de fecha de entrega	2 días después de fecha de entrega	Tesorera	Gerente Contable

Tabla 37:

Indicador de Gestión Conciliación Cuenta Bancos

Nombre		Pasivos Financieros			
Descripción		Permite determinar el cumplimiento de ingreso de la información de los pasivos financieros para el cuadrar el Balance			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Saldo Pasivos financieros- Saldo pasivos Endeudamiento	Mensual	\$500	\$20.000	Tesorera	Gerente Contable

Tabla 38:**Indicador de Gestión Estados Financieros**

Nombre		Entrega EEFF			
Descripción		Permite determinar el cumplimiento en la entrega de la información para la presentación de los EEFF			
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	5 días antes de fecha de entrega	2 días después de fecha de entrega	Gerente Contable	Gerente General

A continuación se realiza la priorización de los indicadores establecidos para cada uno de los procesos, en donde se establece un orden de importancia de Alto a Medio; en donde Alto hace referencia a aquellos indicadores que tienen mayor relevancia en cuanto a su cumplimiento y que afectan directamente al proceso de Gestión Financiera y Contable de la empresa; Medio son aquellos indicadores que su cumplimiento debe darse con igual importancia, pero que afectan de una manera menos directa a la gestión Financiera y Contable de Energy Palma.

Tabla 39:

Priorización de Indicadores

ÁREA	INDICADOR	FRECUENCIA	IMPORTANCIA
Inteligencia de Negocios	Indicador de Gestión Flujo de Pagos	Semanal	Alta
	Indicador de Gestión Comprobación de Pagos	Semanal	Media
	Indicador de Gestión Endeudamiento General	Mensual	Alta
	Indicador de Gestión Mercado de Valores	Mensual	Alta
	Indicador de Gestión Información Financiera Fabril	Mensual	Media
	Indicador de Gestión de Recursos	Continua	Media
	Indicador de Gestión Presupuesto General	Semestral / Anual	Alta
Contabilidad	Indicador de Gestión Conciliación Contable de Impuestos	Mensual	Alta
	Indicador de Gestión Conciliación Contable de Inventarios	Mensual	Media
	Indicador de Gestión Contabilización Nómina Agrícola	Mensual	Media
	Indicador de Gestión Conciliación Cuentas	Mensual	Alta
	Indicador de Gestión Aprobación de Diarios y Egresos	Continua	Media
	Indicador de Gestión Facturación Proveedores de Servicios	Continua	Media
	Indicador de Gestión Facturación de Clientes	Continua	Media
	Indicador de Gestión Emisión de cheque para pago de proveedores	Mensual	Media
	Indicador de Gestión Transferencias bancarias para pago proveedores	Mensual	Media
	Indicador de Gestión Conciliaciones Bancarias	Mensual	Alta
	Indicador de Gestión Conciliación Cuenta Bancos	Mensual	Alta
	Indicador de Gestión Estados Financieros	Mensual	Alta

La priorización representa información que puede ser útil para la toma de decisiones sobre los indicadores que deben ser implementados a la brevedad posible con la finalidad de cumplir con las exigencias establecidas por nuestro cliente y por los entes de control.

El establecimiento de indicadores es imprescindible para poder asegurar la calidad en la ejecución de los procesos que son desarrollados de manera diaria, dando prioridad a aquellos que son considerados como Altos, los mismos que resultan del análisis realizado con el Área Contable y de Inteligencia de Negocios de la empresa.

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

5.1. Objetivo

Una vez que se ha analizado y levantado la información de cada uno de los procesos, re procesos y mejoras que se han encontrado, se plantea realizar la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos con el objetivo de poder evidenciar los problemas existentes en el Área de Inteligencia de Negocios, así como también poner en práctica las mejoras propuestas a los procesos y que a su vez las mismas sean causa de toma de decisiones para crear un cambio que genere un valor en las actividades desarrolladas a diario.

5.2. Alcance

El presente plan de implementación aplica desde el levantamiento de la información de cada uno de los procesos desarrollados en el Área de Inteligencia de Negocios, hasta la aplicación de las propuestas de mejora.

El presente trabajo de investigación es una propuesta de implementación, por lo tanto, todas las acciones y sugerencias que contenga serán puestas a disposición de la Gerencia General para la toma de decisión final sobre su ejecución.

5.3. Riesgos

- Se plantea el cambio del software que es utilizado por la empresa, ya que el mismo no es funcional y no genera valor agregado. Los errores presentados por el mismo causan pérdida de tiempo y muchas veces hasta confusión en la información presentada. La implementación de un nuevo software puede resultar costoso y un poco tedioso al tener que buscar propuestas que satisfagan los requerimientos de la compañía y aseguren la información que la empresa ha generado hasta el momento.

- Se plantea realizar capacitaciones al personal para que el ingreso de la información no genere gran cantidad de errores. Las capacitaciones pueden llegar a resultar costosas y se necesitaría que todo el personal involucrado participe de las mismas.
- Se sugiere la aplicación de indicadores de gestión para la mayoría de actividades desarrolladas. El riesgo más alto es en cuanto a los índices que determinan el tiempo en el que debe cumplirse con las labores asignadas, pues la mayoría de las personas tiene miedo o rechazo al cambio, por lo que plantear los indicadores para medir su gestión podría traer consigo mucha resistencia y falta de colaboración.
- La mayoría de los colaboradores están acostumbrados a realizar las actividades sin ningún tipo de orden, el implementar el Sistema de Gestión por Procesos generaría que los procesos y actividades deban desarrollarse en base a la información que se propone en el presente trabajo.
- Que el personal o los altos medios no consideren el levantamiento de la información y las políticas propuestas dentro de este plan y que las actividades sigan siendo desarrolladas como hasta ahora de forma rutinaria.
- Se sugiere la eliminación de ciertas actividades que no generan valor en los procesos desarrollados por el Área, lo cual puede generar cierto malestar entre los colaboradores
- Que los cambios propuestos no sean tomados en cuenta por parte de la Gerencia General.

5.4. Factor Crítico de Éxito

El factor crítico de éxito del presente trabajo será el nivel de comprometimiento tanto por parte de la Gerencia General como por parte de los mandos medios del Área objeto de estudio,

ya que son los que tomarán las decisiones sobre aplicar las mejoras propuestas en cada proceso y ponerlas en práctica.

5.5. Cronograma

En el cronograma propuesto se presenta cada una de las mejoras propuestas a seguir para su ejecución, así como los responsables y el inicio y fin de la implementación.

Tabla 40:

Mejora a Implementar

MEJORA A IMPLEMENTAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PERIODICIDAD
Capacitación al personal sobre temas contables y tributarios	Cotizar el costo de cursos en diferentes Instituciones	Secretaría - Recepción	Sptbre 2016	Sptbre 2016	Una o dos veces al año
	Aprobar las capacitaciones en base a las debilidades presentadas en el Departamento	Gerente Contable	Sptbre 2016	Sptbre 2016	
	Organizar por grupos a las personas de tal manera que se pueda capacitar a todo el personal sin descuidar el trabajo	Gerente Contable	Octubre 2016	Octubre 2016	
	Realizar pruebas de conocimiento	Gerente Contable	Noviembre 2016	Noviemb 2016	
Indicadores de Gestión	Capacitar al personal sobre los indicadores que van a ser implementados para su cumplimiento	Gerente Inteligencia Negocios - Gerente Contable	Sptbre 2016	Sptbre 2016	Continua
	Realizar la medición de los indicadores en base a la periodicidad establecida	Analista Senior	Octubre 2016	-	
	Establecer reuniones periódicas para dar a conocer el cumplimiento de los indicadores	Gerente Inteligencia Negocios - Gerente Contable	Diciembre 2016	-	

Tabla 40:
(Continuación)

MEJORA A IMPLEMENTAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PERIODICIDAD
Implementación de un nuevo software	Revisar los diferentes softwares ofrecidos en el mercado que se adapten a las necesidades que presenta la empresa	Jefe de Sistemas	Sptbre-16	Octubre 2016	No aplica
	Realizar la cotización de los programas	Jefe de Sistemas	Octubre 2016	Octubre 2016	
	Presentar a Gerencias para su conocimiento y aprobación	Jefe de Sistemas	Nov-16	Nov-16	
	Capacitar a todos los empleados sobre su uso y beneficios	Jefe de Sistemas	Dcbre-16	Dcbre-16	
Rubros aprobados para pago únicamente con soporte	Tener todos los soportes o registros antes de enviar para incluir en el flujo de pagos	Jefe de Recursos Humanos	Sptbre-16	-	Continua
	Revisar que las solicitudes de pagos cuenten con los respaldos antes de realizar la aprobación	Analista Senior	Sptbre-16	-	
Filtro para envío de información para nómina administrativa	Comunicar a los jefes de los departamentos relacionados que el envío de información se debe hacer únicamente al Jefe de RRRHH	Gerente Contable	Sptbre-16	Sptbre-16	No aplica
	Receptar datos sobre horas extras, turnos, bonos, descuentos, préstamos, ingresos o salidas de personal	Jefe de RRHH	Sptbre 2016	Sptbre 2016	No aplica
	Pasar archivo consolidado a Asistente Contable 1	Jefe de RRHH	Sptbre 2016	Sptbre 2016	

Tabla 40:
(Continuación)

MEJORA A IMPLEMENTAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PERIODICIDAD
Aprobación de transferencias	Designar un nuevo funcionario que cumpla con la aprobación a tiempo de las ordenes de transferencias	Gerente General	Sptbre-16	Sptbre-16	No aplica
	Realizar la entrega de claves y token en base al sistema del Cash Management	Tesorera Quito	Sptbre-16	Sptbre-16	
Señalética	Realizar un análisis de redistribución de los espacios físicos utilizados	Gerente Inteligencia de Negocios / Gerente Contable	Septbre 2016	Septbre 2016	No aplica
	Realizar la colocación de rótulos en donde se identifique cada uno de los puestos de trabajo	Secretaría - Recepción	Oct-16	Oct-16	
Propuesta de Implementación de las 5s	Designar una persona encargada para la implementación de las 5s	Gerente General	Sptbre-16	Sptbre-16	Continua
	Presentar una propuesta sobre la implementación	Persona a ser designada por Gerencia General	Octubre 2016	Octubre 2016	
	Realizar capacitación al personal sobre el funcionamiento de las 5s	Persona a ser designada por Gerencia General	Nov-16	Nov-16	

5.6. Análisis Costo – Beneficio

La aplicación de cada una de las mejoras que se han propuesto si bien implican costos para la empresa, también es necesario tomar en cuenta el beneficio que se genera en cuanto a una mejor planificación de las actividades, optimización de tiempo y por ende de recursos, cumplimiento en el plazo de entrega de información y mejorar el ambiente de trabajo a través de un espacio físico mucho más ordenado.

A continuación se describen los beneficios tangibles en base a las propuestas realizadas:

- *Personal con mayores conocimientos*

Al realizar capacitaciones al personal se logrará que las actividades desarrolladas sean más eficientes y eficaces, contar con un personal mucho más preparado para cumplir con las labores a ellos encargadas, reducir el tiempo de entrega de información y generar un cambio hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Se podrá evidenciar que con un personal capacitado se logrará reducir en un 80% los errores presentados en el registro y contabilización de información.

- *Indicadores de Gestión*

La implementación de indicadores de gestión en las actividades que deben ser desarrolladas contribuirá a que cada uno de los procesos pueda lograr el resultado esperado. Los indicadores permitirán crear una conciencia en cada una de las personas que laboran en el Área, con la finalidad que los procesos sean ejecutados en base a los procedimientos y políticas establecidas. Adicionalmente los indicadores permitirán cumplir en un 90% con la entrega de información hacia La Fabril y Entes de Control, evitando multas o sanciones para la empresa; así también permitirán establecer un control más estricto sobre las actividades desarrolladas.

- *Nuevo Software*

La implementación de un nuevo software para la empresa debe realizárselo en base a las exigencias de la misma. El sistema debe contemplar las herramientas que sean necesarias para facilitar el trabajo de ingreso y conexión de información contable, de tal manera que los departamentos puedan estar integrados de una mejor manera. Se planteará la adquisición o arrendamiento del sistema, con la finalidad de reducir los errores en un 20%.

- *Mejoramiento proceso nómina administrativa*

El proponer un cambio en la manera como se viene ejecutando el proceso de realización de la nómina administrativa, sin lugar a dudas generará un gran cambio, puesto que permitirá tener un control mucho más estricto sobre la información referente al personal, permitirá realizar los pagos sin errores, así como un consolidado general de la información que se maneja para la elaboración de la nómina.

- *Aprobación de transferencias*

El cambio de funcionario que se propone para la aprobación de transferencias contribuirá a que el proceso se lo ejecute 100% de la manera correcta en el menor tiempo posible cómo debe realizárselo, evitando a su vez los riesgos por la pérdida de claves para el ingreso al sistema del Cash Management.

- *Señalética*

La implementación de la señalización en la oficina generará un mejor ambiente de trabajo y una buena imagen no solamente para los empleados sino también para todos los proveedores que a diario ingresan a la empresa.








- *Propuesta de Implementación de la 5s*

Sin lugar a dudas la implementación de las 5s se reflejará en un ambiente mucho más organizado, limpio y ordenado. Permitirá utilizar de mejor manera los espacios físicos

que se encuentran subutilizados y crear conciencia en cada uno de los empleados de la empresa.

Tabla 41:

Beneficios

BENEFICIOS				
	Actual		Propuesta	Beneficio
Errores en contabilización / incumplimiento entrega de información	15 procesos		3 procesos	Evitar pérdidas por falta de cumplimientos
Indicadores de Gestión	0 procesos		19 procesos	Cumplimiento de objetivos
Software	45% en errores o inconsistencias		15% en errores o inconsistencias	Reducir el riesgo de pérdida de información
Nómina Administrativa	60% en errores o inconsistencias		20% en errores o inconsistencias	Evitar pérdidas económicas por pagos mal realizados
Transferencias	90% no son aprobadas por personal designado		100% aprobadas por persona designada	Evitar pérdida de tiempo
Señalética	-		100% en todo el Área Financiera Contable	Buena imagen corporativa
Propuesta de Implementación de 5s	-		100% en todo el Área Financiera Contable	Orden y organización

A continuación se presenta el presupuesto establecido para las mejoras propuestas:

Tabla 42:

Presupuesto Mejoras

MEJORA A IMPLEMENTAR	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Capacitación de personal	La capacitación debe estar dirigida a: Asistentes Contables, Tesoreras, Contador, Analista Senior	\$4.000,00
Indicadores de Gestión	Capacitación al personal sobre los indicadores	\$500,00
Nuevo Software	Implementación de software en base a las especificaciones y exigencias de la empresa:	
	Adquisición	\$60.000,00
	Arrendamiento	\$2.500,00
Señalética	10 rótulos con la descripción de los diferentes puestos de trabajo y áreas de las oficinas	\$300,00
	Colocación de rótulos	\$100,00
Propuesta de Implementación de las 5s	Capacitación personal	\$200,00
	Readecuación de espacios físicos	\$5.000,00
COSTO TOTAL 1		\$70.100,00
COSTO TOTAL 2		\$12.600,00

Fuente: Energy Palma S.A

El costo número 1 tiene incluido el valor por la compra de un nuevo software y el costo total 2 no tiene incluido dicho costo, ya que solamente se pagaría por el arrendamiento de la licencia en forma mensual. La mejora propuesta estará sujeta a la liquidez que tenga disponible la empresa, ya que se trata de un valor fuerte que se debería presupuestar.

El costo de implementación de las mejoras propuestas no representa un gasto relativamente fuerte en relación al beneficio que se generaría tanto para el Área Contable y de Inteligencia de Negocios como para la empresa, al contar con personal mucho más calificado y que las actividades sean realizadas de una manera más eficiente y productiva para poder cumplir con los plazos establecidos de entrega de información.

La decisión sobre cuál de las dos puestas se implementará estará bajo la Gerencia General de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De la investigación realizada, se puede evidenciar que la empresa se desenvuelve en un sector un poco inestable con épocas altas y bajas, tanto por el precio del aceite, como por las enfermedades que atacan a las plantaciones. Energy Palma requiere generar resultados mucho más agresivos que permitan alcanzar los objetivos que han sido establecidos para permanecer en la industria agrícola con estándares positivos.
- La empresa muestra algunas debilidades en la parte agrícola, lugar en donde existe el mayor número de trabajadores; falta de comunicación, poca interacción y rotación de personal son las más comunes.
- La infraestructura del Área Contable y de Inteligencia de Negocios es adecuada, sin embargo se debe realizar una mejor distribución del espacio físico utilizado.
- Se realizó el análisis de 22 procesos que son desarrollados en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios, de lo cual se pudo determinar que el 72% de éstos registran falencias y errores, es decir, los procesos son realizados en forma rutinaria, sin un orden establecido y generando a su vez una pérdida de tiempo y recursos en la elaboración de los mismos. Uno de los mayores problemas presentados es la falta de entrega de información en los tiempos establecidos por la compañía.
- El Área Contable y de Inteligencia de Negocios no cuenta con un manual de funciones, por lo tanto el personal no tiene un documento al cual regirse como soporte para el desarrollo de sus actividades.

- La parte administrativa de la empresa en la ciudad de Quito, no cuenta con un personal de Recursos Humanos que se encargue de los temas relacionados con los trabajadores. La Asistente Contable 1 es quién realiza ciertas funciones como nómina administrativa.
- Mediante el método de observación se pudo evidenciar una falta de compromiso por parte de algunos miembros de la empresa que dificultan el trabajo en equipo, lo que conlleva a la duplicidad en la ejecución de las actividades, o muchas veces, a realizar labores que no están dentro de las funciones del puesto que se desempeña.
- El Área Contable y de Inteligencia de Negocios no cuenta con los procesos documentados, ni mucho menos con un manual de procedimientos que permitan a los trabajadores tener una guía para la ejecución de sus actividades, lo cual vuelve complejo el panorama para alcanzar los estándares establecidos.
- De los 22 procesos analizados, ninguno cuenta con indicadores de gestión que permitan medir el nivel de eficiencia y productividad del personal para crear un valor agregado en las actividades por ellos desarrollados.
- Al 31.5% de los procesos que presentan falencias se realiza la propuesta de incluir capacitación al personal, ya que ésta es una fuerte debilidad que conlleva al incremento en los errores por falta de conocimiento o actualización de procesos o leyes.
- El sistema operativo (Gamedia) utilizado por la empresa, se ha convertido en una debilidad y amenaza, puesto que el mismo presenta varios errores al momento de generar reportes, pierde la conectividad con el servidor lo que ocasiona una pérdida de tiempo al no poder realizar las actividades diarias y el ingreso de la información es confuso.
- Los re procesos encontrados podrán ser eliminados únicamente si se cuenta con el apoyo de la Gerencia General y de los mandos medios al incluir en el presupuesto de la empresa los costos establecidos para la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos.

Recomendaciones

- Poner en práctica los indicadores de gestión que han sido propuestos en cuanto a los objetivos que tiene establecidos la empresa, con la finalidad de llegar a cumplir los estándares en cuanto a producción, tecnología, inversión, estructura de pasivos financieros y gestión humana.
- Mejorar la comunicación de la parte agrícola, a través de cada uno de los jefes de zona, quienes tienen contacto a diario con el personal, con el propósito de generar un cambio de manera positiva en la relación trabajador – empresa.
- Implementar las 5s en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios con el fin de lograr un mejor aprovechamiento del espacio físico.
- Tomar en cuenta las propuestas sugeridas para los 16 procesos que han presentado debilidades, así como la propuesta de Valor Agregado para eliminar todas aquellas actividades que no generan valor alguno a la compañía. La decisión debe venir no solamente de la Gerencia General, sino también de la Gerencia Contable y Gerencia de Inteligencia de Negocios, ya que son ellos quienes deben reportar la información al Directorio y Organismos de Control. La ejecución de los cambios contribuirá a generar un mejor ambiente de trabajo, y una mayor responsabilidad en cada integrante del departamento.
- Implementar un manual detallado de cada una de las funciones que son realizadas por el personal del Área Contable y de Inteligencia de Negocios, con el propósito de generar un mayor orden, control y evitar la duplicidad de actividades que son ejecutadas a diario.

- Se recomienda a la empresa poner mayor atención al manejo del personal, ya que son ellos quienes realizan el trabajo diario en la compañía y contribuyen al alcance de los objetivos y metas establecidos. Tanto la Gerencia como los mandos medios deben fomentar interrelaciones entre los departamentos, para generar mejores resultados.
- Implementar el manual de procesos y procedimientos que traerá como beneficio no solamente al Área Contable y de Inteligencia de Negocios, sino a toda la empresa, el poder alcanzar los más altos estándares en la ejecución de los procesos, obteniendo los resultados para los cuales fueron creados.
- Implementar los indicadores de gestión para cada uno de los 22 procesos analizados, con la finalidad de generar un valor agregado al mismo, y que el proceso obtenga el resultado esperado.
- Capacitar al personal sobre el uso y medición de los indicadores para que no existan dudas y los mismos puedan ser entendidos por todo el personal.
- Autorizar la capacitación al personal sobre temas contables y tributarios. Esta sugerencia beneficiará tanto al empleado como a la empresa, al contar con personal mucho más preparado para el desarrollo y ejecución de las labores desempeñadas.
- Se recomienda que la empresa considere en su presupuesto la compra de un nuevo sistema operativo, ya que éste costo puede ser financiado a plazos. El pagar un valor mensual por arrendamiento, al final generaría mucho más costo para la compañía.
- Se recomienda la aplicación de los costos adicionales propuestos ya que éstos no representan valores elevados que puedan afectar al presupuesto de la compañía, y son necesarios para generar un cambio positivo dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCIVAL, Casa de Valores. (28 de 04 de 2014). *Prospecto de Oferta Pública*. Obtenido de <http://www.accival.ec/>
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: Icontec.
- ANCUPA. (2015). *Estadísticas*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Estadísticas: <http://www.ancupa.com/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 28 de 12 de 2016, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <http://www.bce.fin.ec/>
- BOLSA DE COMERCIO DEL ROSARIO. (31 de 01 de 2014). *Zomm del Aceite de Palma parte II: Los Fundamentals que afectan los precios del aceite de palma y de soja*. Rosario: BOLSA DE COMERCIO DEL ROSARIO. Recuperado el 11 de enero de 2016, de <https://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=817>
- Bravo, J. C. (17 de 02 de 2008). Gestión de Procesos. En J. C. Bravo, *Gestión de Procesos* (pág. 398). Chile: Evolución S.A. Obtenido de Gestión de Procesos: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Collell P, F. (04 de 04 de 2013). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Obtenido de Evolución de la Gestión por Procesos: <https://collellca.wordpress.com/2013/04/04/evolucion-de-la-gestion-por-procesos/>
- Echeverría, C. M. (19 de 01 de 2015). *Control e Indicadores de Gestión*. Obtenido de Control e Indicadores de Gestión: <http://www.gestiopolis.com/control-e-indicadores-de-gestion-presentacion/>
- ENERGYPALMA. (30 de 10 de 2015). *Calificación de Riesgos*. Obtenido de https://issuu.com/metamorf.net/docs/prospecto_de_oferta_publica_final_
- Estrategias Gerenciales. (13 de 04 de 2016). Obtenido de ESTRATEGIAS GERENCIALES: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>
- FEDAPAL. (2015). *Estadísticas Nacionales*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Estadísticas Nacionales: <http://fedapal.com/web/>

- Harrington, J. (2010). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw-Hill.
- INEC. (30 de 12 de 2014). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC - 2014*. Quito: INEC. Recuperado el 20 de 12 de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/Resultados_2014/2.%20Presentacion_ESPAC_2014.pdf
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. (2009). *Guía para un Gestión basada en Procesos*. Sevilla: Berikintza. Recuperado el 21 de 01 de 2016, de [Guía para un Gestión basada en Procesos: http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagegestionprocesos.pdf](http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagegestionprocesos.pdf)
- ISO, 9. (2008). *Sistema de gestión de la calidad*. Suiza: SGS PANAMA CONTROL SERVICES.
- Junta de Castilla y León. (2004). *Guía para la Gestión por Procesos*. En *Guía para la Gestión por Procesos* (pág. 152). Castilla y León, España: Junta Castilla de León.
- Ministerio Fomento España. (05 de 2010). *La Gestión por Procesos*. Madrid: Ministerio Fomento España. Recuperado el 19 de 01 de 2016, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Moliner, A. (04 de 03 de 2015). *Ventajas de Gestión por Procesos*. Obtenido de *Ventajas de Gestión por Procesos*: <http://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
- PCR. (30 de 12 de 2015). *Calificación 2da emisión de obligaciones*. Quito: PACIFIT CREDIT RATNG.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. España: ESIC.
- Peteiro, D. (2014). *Todo sobre la gestión por procesos*. Recuperado el 20 de 01 de 2016, de *Todo sobre la gestión por procesos*: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Prendes, R. G. (10 de 2005). *Gestión por Procesos y Recursos Humanos*. Obtenido de *Gestión por Procesos y Recursos Humanos*: <http://www.cienfuegos.cu/Paginas/Ciget/Gestion/index.htm>
- PROECUADOR. (2014). *Análisis Sectorial. Aceite de Palma y Elaborados 2014*. Guayaquil: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras. Recuperado el 20

de 12 de 2015, de Análisis Sectorial. Aceite de Palma y Elaborados 2014:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/PROEC_AS2015_ACEITEPALMA.pdf

RevistaElAgro. (2012). Ecuador primer exportador de aceite de palma en Latinoamerica.
Revista Al Agro, 1.

Serenelli, A. (2012). *Mejoramiento de Procesos*. New York: Ewe Editorial Acad.

Suárez, G. M. (06 de 09 de 2011). *Método de Diseño para Gestión por Procesos*. Recuperado el 18 de 12 de 2015, de www.gestiopolis.com/metodo-diseno-gestion-por-procesos/

ANEXOS
ANEXO I FICHA TÉCNICA

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION FINANCIERA			
NOMBRE DEL PROCESO:	Liquidez Semanal		CÓDIGO:	GIN -01-01
RESPONSABLE:	Gerente de Inteligencia de Negocios		DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios
ALCANCE:	Será de aplicación para la solicitud de préstamos Intercompañías a La Fabril en forma semanal.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Inteligencia de Negocios	Listado de pagos (proveedores y financieros)	Elaboración de la liquidez de pagos semanal	Archivo de liquidez semanal	Fabril
Tesorería	Conciliaciones bancarias	Conocimiento del saldo real de las cuentas de la empresa		
Gerencia	Revisión de datos	Aprobación		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Analista Senior	Excel	Liquidez Semanal - LS-01-01	N / A	-
Tesorera Quito	Sistema informático Gamedá	Conciliaciones Bancarias - CB-13-03		
Gerente de Inteligencia de Negocios				
Gerencia General				

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION FINANCIERA			
NOMBRE DEL PROCESO:	Presupuesto General		CÓDIGO:	GIN -01-02
RESPONSABLE:	Gerente de Inteligencia de Negocios - Gerencia Contable - Jefe de Presupuestos		DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios
ALCANCE:	Será de aplicación para la elaboración del flujo de caja para financieras y directorio de forma semestral y anual.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Inteligencia de Negocios	Detalle de pasivos financieros	Cuadre de pasivos financieros	Presupuesto cuadrado	Fabril
Presupuestos	Detalle de siembras, costos, mano de obra	Ingreso y cuadro de información		
Inteligencia de Negocios	Detalle de nuevos requerimientos de financiamiento	Elaboración Flujo Financiero		
Contabilidad	Precios aceite, impuestos, costos indirectos, costos varios	Comparación presupuesto		
Gerencia	Revisión	Aprobación		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Analista Senior	Excel	Detalle pasivos financieros - PF-02-01	Presupuesto / Real*100	Semestral y Anual
Gerente de Inteligencia de Negocios	Sistema informático Gameda	Presupuesto General - PPTO-02-02		
Gerente Contable				
Gerencia General				
Jefe de Presupuestos				

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION FINANCIERA			
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión Recursos	CÓDIGO:	GIN -01-03	
RESPONSABLE:	Gerente de Inteligencia de Negocios	DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios	
ALCANCE:	Será de aplicación para la obtención de recursos para la empresa, a través de líneas de crédito o emisión en el Mercado de Valores.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Inteligencia de Negocios	Revisar los pagos financieros de la empresa	Revisar la liquidez disponible	Prospecto de Oferta Pública y Pagarés	Contabilidad
Contabilidad	Propuestas para nuevas emisiones en el Mercado de Valores o con Instituciones Financieras	Elaboración presupuesto de costos para le emisión de obligaciones o líneas de crédito		
Gerencia	Estados Financieros	Indicadores financieros		
	Revisión de datos	Aprobación		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Gerente Contable	Excel	Prospecto Oferta Pública - OP-03-01	Costos de la emisión / Monto colocado*100	Continua
Gerente de Inteligencia de Negocios	Sistema informático Gameda	Pagarés - PG-03-02		
Gerencia General		LC-03-03		

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:		GESTION FINANCIERA		
NOMBRE DEL PROCESO:	Flujo de Pagos Semanal		CÓDIGO:	GIN -01-04
RESPONSABLE:	Analista Senior		DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios
ALCANCE:	Será de aplicación para la aprobación de los pagos que son necesarios de ser realizados semanalmente en base a la liquidez de la empresa.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Recursos Humanos	Datos a pagar sobre los distintos requerimientos del personal Proveedores a pagar de servicios en la ciudad de Quito Conciliaciones Bancarias	Comprobar que los préstamos puedan ser otorgados	Flujo de pagos autorizado	Tesorería Quito y San Lorenzo
Tesorería Quito		Ingreso de datos al archivo de flujo de pagos		
Tesorería San Lorenzo		Comprobar los saldos disponibles en las cuentas para determinar la liquidez de la empresa		
Compras	Reposición de Gastos	Ingreso de datos al archivo de flujo de pagos		
Financieros	Proveedores a cancelar por concepto de la operatividad de la empresa	Archivo aprobado por Gerencia General para incluir en el Flujo		
Liquidación de Fruta	Pagos Financieros	Comprobar los vencimientos financieros		
Gerencia	Proveedores de fruta a cancelar	Ingreso de datos al archivo de flujo de pagos		
	Revisión de datos	Aprobación		

Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Jefe de Recursos Humanos Tesorería Quito y San Lorenzo Jefe De compras Gerente General Analista Senior	Sistema informático Gamedá Excel	Flujo de Pagos - FP-04-01 Proveedores San Lorenzo - SL-04-02 Recursos Humanos - RH-04-03 Liquidación de Fruta - LF-04-04 Conciliaciones Bancarias - CB-13-03	Cartera pagada / Cartera por pagar *100	Semanal

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:		GESTION FINANCIERA		
NOMBRE DEL PROCESO:		Comprobación de Pagos	CÓDIGO:	GIN -01-05
RESPONSABLE:		Analista Senior	DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios
ALCANCE:		Será de aplicación para la revisión de cada uno de los registros que han sido generados en el Mayor de Cuentas Contables a través del Flujo de pagos aprobado en forma semanal.		
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Tesorería Quito y San Lorenzo	Mayor Cuentas Contables	Revisar que cada uno de los registros que han sido contabilizados estén aprobados dentro del flujo tanto en monto como por el proveedor	Facturas Canceladas	Tesorería Quito y San Lorenzo
Tesorería Quito	Transferencias y generación de pagos	Revisar que las transferencias realizadas correspondan al flujo aprobado, tanto por el monto como para el proveedor		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Tesorera Quito Tesorera San Lorenzo Analista Senior	Sistema informático Gameda Excel	Registro Mayor Contable - MC-05-01	Monto emitido / Monto aprobado*100	Semanal

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO					
MACROPROCESO:		GESTION FINANCIERA			
NOMBRE DEL PROCESO:		Endeudamiento General	CÓDIGO:	GIN -01-06	
RESPONSABLE:		Analista Senior	DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios	
ALCANCE:		Será de aplicación para la elaboración del archivo de endeudamiento con el detalle los pasivos adquiridos por la empresa.			
Proveedores		Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Inteligencia de Negocios		Pagarés, letras de cambio y tablas de amortización	Registrar uno por uno todos los pasivos con Instituciones Financieras y Mercado de Valores que la empresa haya adquirido en forma mensual	Registro consolidado de préstamos	Contabilidad y Fabril
Inteligencia de Negocios		Revisión del archivo	Aprobación		
Recursos					
Recurso Humano		Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Analista Senior Gerente de Inteligencia de Negocios		Excel	Registro Endeudamiento - EN-06-01 Pagarés Bancarios - PG-03-02 Letras de Cambio - LC-03-03 Tablas de amortización - TB-08-03	Plazo entrega de información (05 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION FINANCIERA			
NOMBRE DEL PROCESO:	Información Financiera Fabril		CÓDIGO:	GIN -01-07
RESPONSABLE:	Analista Senior		DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios
ALCANCE:	Será de aplicación para el envío de información financiera a La Fabril para la consolidación de información económica del Grupo.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Contabilidad	Estados Financieros	Elaboración de plantilla información financiera	Plantilla de Información Financiera	Fabril
Contabilidad	Cuadre pasivos financieros	Comparación de pasivos financieros entre el endeudamiento y estados financieros		
Inteligencia de Negocios	Revisión de plantilla	Aprobación		
Contabilidad	Revisión de plantilla	Aprobación		
Gerencia	Revisión de plantilla	Aprobación		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Gerente Contable Gerente de Inteligencia de Negocios Contador General Analista Senior Gerencia General	Excel Sistema informático Gameda	Estados Financieros - EEFF-01-02 Plantilla Información Financiera - PIF-07-02	Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION FINANCIERA			
NOMBRE DEL PROCESO:	Mercado de Valores		CÓDIGO:	GIN -01-08
RESPONSABLE:	Analista Senior		DEPARTAMENTO:	Inteligencia de Negocios
ALCANCE:	Será de aplicación para el registro en el Sistema de la Superintendencia de las emisiones de la empresa en el Mercado de Valores.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Inteligencia de Negocios	Liquidaciones de pago de obligaciones y papel comercial	Comprobación de montos y fechas a pagar a inversionistas Registros de ingresos, pagos, renovaciones en formato establecido por la Superintendencia	Información de pagos y colocaciones de obligaciones y papel comercial	Superintendencia de Compañías
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Analista Senior	Excel	Intenciones de Colocación - IN -08-01 Liquidaciones de Bolsa - LB-08-02 Tablas de amortización - 08-03 Liquidaciones de Pago - LQ-08-04 Mercado de Valores - MV - 08-05	Plazo de entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Elaboración Estados Financieros		CÓDIGO:	GC -02-01
RESPONSABLE:	Gerente Contable		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Será de aplicación para la elaboración y presentación del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Todos los procesos	Mayores cuentas empleados, impuestos, clientes, proveedores, intercompañías, ventas, compras, inventarios, bancos, endeudamiento	Revisar el registro realizado de las cuentas y establecer saldos comparando con los estados financieros anteriores para poder tener los valores correctos y cuadrados	Estados Financieros	Entes de control, Fabril
Contabilidad	Revisión de los Estados Financieros Preliminares			
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Asistente Contables	Excel	Mayores Contables- MC -01-01	Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual
Contador General	Sistema informático Gameda	Estados Financieros - EEFF-01-02		
Tesorerías				
Analista Senior				
Gerente Inteligencia de Negocios				
Gerente Contable				

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Conciliación Cuentas Balance		CÓDIGO:	GC -02-02
RESPONSABLE:	Contador		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Será de aplicación para la revisión del registro y contabilización de los rubros correspondientes a las cuentas para pago a proveedores y clientes para la elaboración de los Estados Financieros.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Tesorerías	Registro pago proveedores, anticipo proveedores, anticipo clientes	Cuadre de cuentas proveedores y clientes	Correcta contabilización de cuentas	Contabilidad
Compras	Facturas entregadas para pago proveedores	Revisión contabilización correcta para aprobación		
Inteligencia de Negocios	Detalle de endeudamiento de la empresa	Cuadre de pasivos financieros		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Tesorera San Lorenzo	Excel	Endeudamiento - END -06-01	Errores encontrados / Total cuentas Analizadas *100	Mensual
Jefe de Compras	Sistema informático Gameda	Registros Contables - RC-02-01		
Analista Senior				
Contador General				

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:		GESTION CONTABLE		
NOMBRE DEL PROCESO:		Aprobación de Diarios y Egresos	CÓDIGO:	GC -02-03
RESPONSABLE:		Contador	DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:		Será de aplicación para la aprobación de facturas y egresos contables ingresados por Tesorería Quito y San Lorenzo.		
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Contabilidad - Tesorería	Ingresos de facturas y orden de servicios para pago a proveedor	Revisión de la contabilización correcta de la factura y de la retención realizada	Pagos	Contabilidad
Tesorerías	Ingreso de egresos y diarios contables	Revisión de la correcta afectación de los diarios y egresos con la cuenta contable		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Tesorería Quito y San Lorenzo Asistente Contable 2 Contador General	Excel Sistema informático Gamedá	Factura de Servicios - FS-08-01 Orden de Servicios - 08-02	Errores encontrados / Total Facturas Ingresadas*100	Continua

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO					
MACROPROCESO:		GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:		Nómina Administrativa	CÓDIGO:	GC -02-04	
RESPONSABLE:		Asistente Contable 1	DEPARTAMENTO:	Contabilidad	
ALCANCE:		Será de aplicación para la elaboración y cuadro de Nómina Administrativa.			
Proveedores		Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Recursos Humanos		Detalle de comisariato, ingresos, descuentos, salida de personal, horas extras, turnos, préstamos, telefonía celular	Registro de ingresos, descuentos, préstamos	Pago de Nómina Administrativa	Contabilidad
Contabilidad		Revisión de las cuentas utilizada para la contabilización de la nómina	Aprobación		
Recursos					
Recurso Humano		Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Jefe de Recursos Humanos		Excel Sistema informático Gamedá	Detalle Descuentos - DD-04-01	N / A	-
Gerente de Infraestructura			Detalle Ingresos - DI -04-02		
Asistente Gerencia Agrícola			Rol Final - FR-04-03		
Seguridad					
Secretaría Quito					
Tesoreras					
Contador General					

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Conciliación Contable de Impuestos		CÓDIGO:	GC -02-05
RESPONSABLE:	Asistente Contable 1 – Contador		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Será de aplicación para el cuadro de los anexos para presentación al SRI.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Tesorería San Lorenzo, Bodega Contabilidad	Registros contables, información sobre compras y ventas realizadas Revisión de información sobre compras y ventas con el anexo transaccional	Cuadre de todos los valores reflejados en el sistema para la presentación al SRI de los Formularios 103 (fuente) y 104 (IVA) Aprobación para ingreso al portal del SRI	Formularios 103 y 104	Contabilidad
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Analista Contable 1 Contador General	Excel Sistema informático Gamedá	Anexos Transaccionales - ANX-05-01 Formularios - FO-05-02	Registro contable de compras, ventas, retenciones - Monto declarado	Mensual

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Conciliación Contable de Inventarios		CÓDIGO:	GC -02-06
RESPONSABLE:	Asistente Contable 1		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Aplicará para el proceso de cuadre de la cuenta inventarios.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Tesorería	Ingreso de facturas	Revisión de los ingresos realizados	Inventarios existentes	Contabilidad
Bodega	Registros contables de despachos y consumos	Incluir la cuenta contable correspondiente		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Analista Contable 1 Jefe de Bodega Tesorería San Lorenzo	Excel Sistema informático Gameda	Detalle despachos y consumos - DDC -06-01	Saldo real en libros – Existencias	Mensual

MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Contabilización Nomina Agrícola		CÓDIGO:	GC -02-07
RESPONSABLE:	Asistente Contable 1		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Aplicará para la contabilización y cuadro mensual de los rubros pagados y no pagados dentro de la nómina agrícola.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Recursos Humanos Contabilidad	Préstamos empleados, anticipos, ingresos, descuentos, anticipos, bonos Verificación de los reportes enviados	Revisión de la contabilización realizada y afectación de cuentas	Cuentas cuadradas	Contabilidad
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Tesorerías Jefe de Recursos Humanos Asistente Contable 1 Contador General	Excel Sistema informático Gamedá	Reporte Rol Final - RA-07-01 Reporte Detallado del Rol-RD - 07-02 Hoja de Trabajo - HT-07-03	Errores encontrados / Total cuentas analizadas *100	Mensual

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:		GESTION CONTABLE		
NOMBRE DEL PROCESO:		Facturación Proveedores de Servicios	CÓDIGO:	GC -02-08
RESPONSABLE:		Asistente Contable 2	DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:		Aplicará para el proceso de facturación de los proveedores de servicios en el sistema Gameda.		
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Recepción	Entrega de Facturas	Ingreso al sistema Gameda	Pago proveedor de servicio	Contabilidad
Contabilidad	Revisión facturas electrónicas	Ingreso al sistema Gameda		
Contabilidad	Emisión de Retención	Envío cliente		
Contabilidad	Revisión de factura contra ingreso del sistema	Aprobación en Gameda		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Secretaría Quito	Excel	Facturas de servicios - FS - 08-01	Fecha de factura - Día de ingreso de factura	Mensual
Asistente Contable 2	Sistema informático Gameda	Orden de servicios - OD -08-02		
Contador General		Retenciones - RT - 08-03		

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Facturación de Clientes		CÓDIGO:	GC -02-09
RESPONSABLE:	Asistente Contable 2		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Será de aplicación para la facturación de las ventas realizadas por la empresa.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Bodega	Información de ventas realizadas	Ingreso de factura por venta de fertilizantes, plantas, polen	Pago cliente	Contabilidad
Extractora	Detalle de los envíos de toneladas de aceite	Ingreso de factura en base a lo enviado a Fabril por concepto de venta de aceite		
Contabilidad	Revisión de factura contra ingreso del sistema	Aprobación en Gameda		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Jefe de Bodega Gerente de Extractora Asistente Contable 2 Contador General	Excel Sistema informático Gameda	Facturas de clientes - FC -09-01	Fecha de factura - Día de ingreso de factura	Mensual

FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:		GESTION CONTABLE		
NOMBRE DEL PROCESO:		Conciliación Cuentas Relacionadas	CÓDIGO:	GC -02-10
RESPONSABLE:		Asistente Contable 2	DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:		Aplicará para el cuadro de los préstamos Intercompañías otorgados por La Fabril a Energy Palma.		
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Contabilidad	Mayor Cuentas Relacionadas	Revisión de ingresos y egresos por préstamos Intercompañías realizados a la empresa y pagados	Valores Cuadrados	Contabilidad
Contabilidad	Revisión de mayor	Aprobación en Gameda		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Asistente Contable 2 Contador General	Excel Sistema informático Gameda	Mayor Contable - MC -10-01	N / A	-

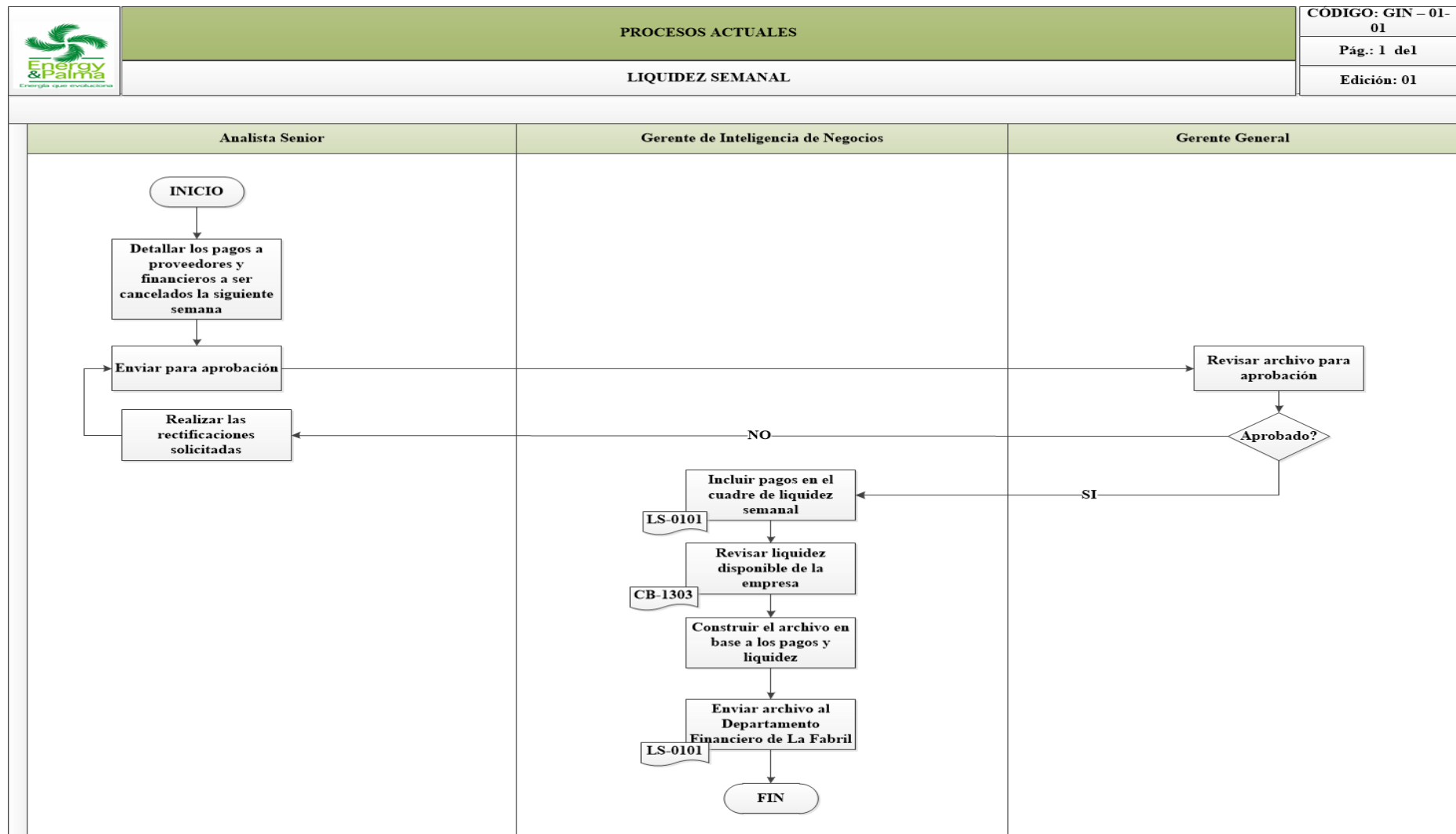
FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Emisión de cheques pago proveedores		CÓDIGO:	GC -02-11
RESPONSABLE:	Tesorera		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Se aplicará para la elaboración de cheques para pago de proveedores autorizados en el flujo.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Contabilidad	Ingreso de factura y retención	Revisión de valor neto a pagar	Pago proveedores	Contabilidad
Inteligencia de Negocios	Flujo de pagos	Revisión de cuentas aprobadas para pago de proveedores		
Tesorería	Ingreso a Gameda	Elección de cuenta para emisión de cheque de pago		
Contabilidad	Revisión de egreso	Aprobación en el Sistema		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Asistente Contable 2	Excel	Egresos - EG -11-01	Fecha de factura - Día de pago	Mensual
Tesorera Quito	Sistema informático Gameda	Factura -FC-08-01		
Analista Senior		Flujo de pagos -FP-04-01		
Contador General				

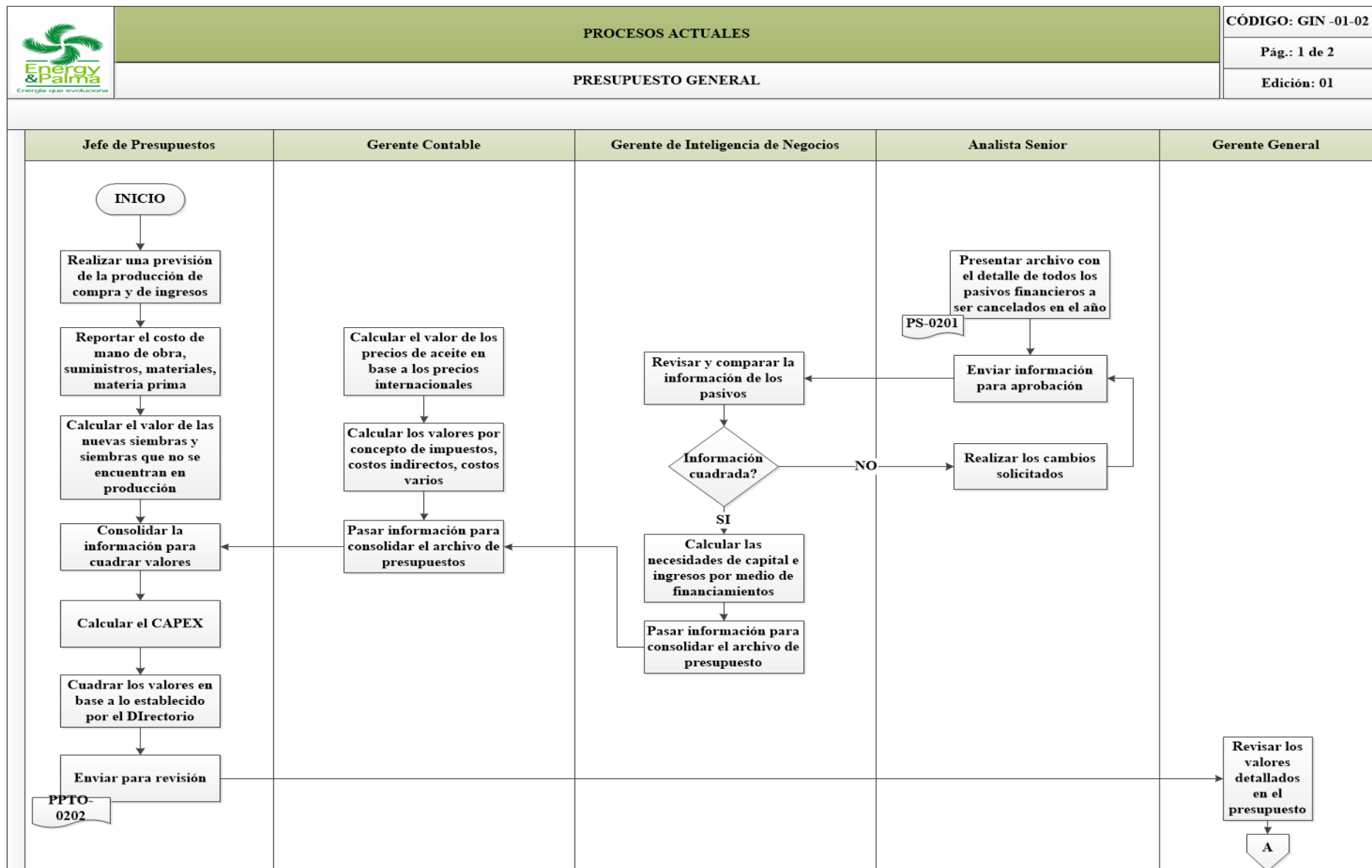
FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:		GESTION CONTABLE		
NOMBRE DEL PROCESO:		Transferencias Bancarias	CÓDIGO:	GC -02-12
RESPONSABLE:		Tesorera	DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:		Aplicará para el pago de proveedores autorizados en el flujo a través de transferencias.		
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Inteligencia de Negocios	Flujo de pagos	Revisión de los valores aprobados	Pago proveedores	Contabilidad
Tesorería	Ingreso Gameda	Revisión de facturas a cancelar		
	Ingreso Sistema Cash Management	Ingreso datos para proceso de transferencia		
Contralor	Revisión de datos de transferencia	Aprobación de transferencia		
Recursos				
Recurso Humano	Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Tesorera Quito	Excel	Transferencia - TR -12-01	Fecha de factura - Día de pago	Mensual
Analista Senior	Sistema informático Gameda	Facturas - FC - 08-02		
Contralor	Sistema Cash Management	Flujo de pagos -FP-04-01		

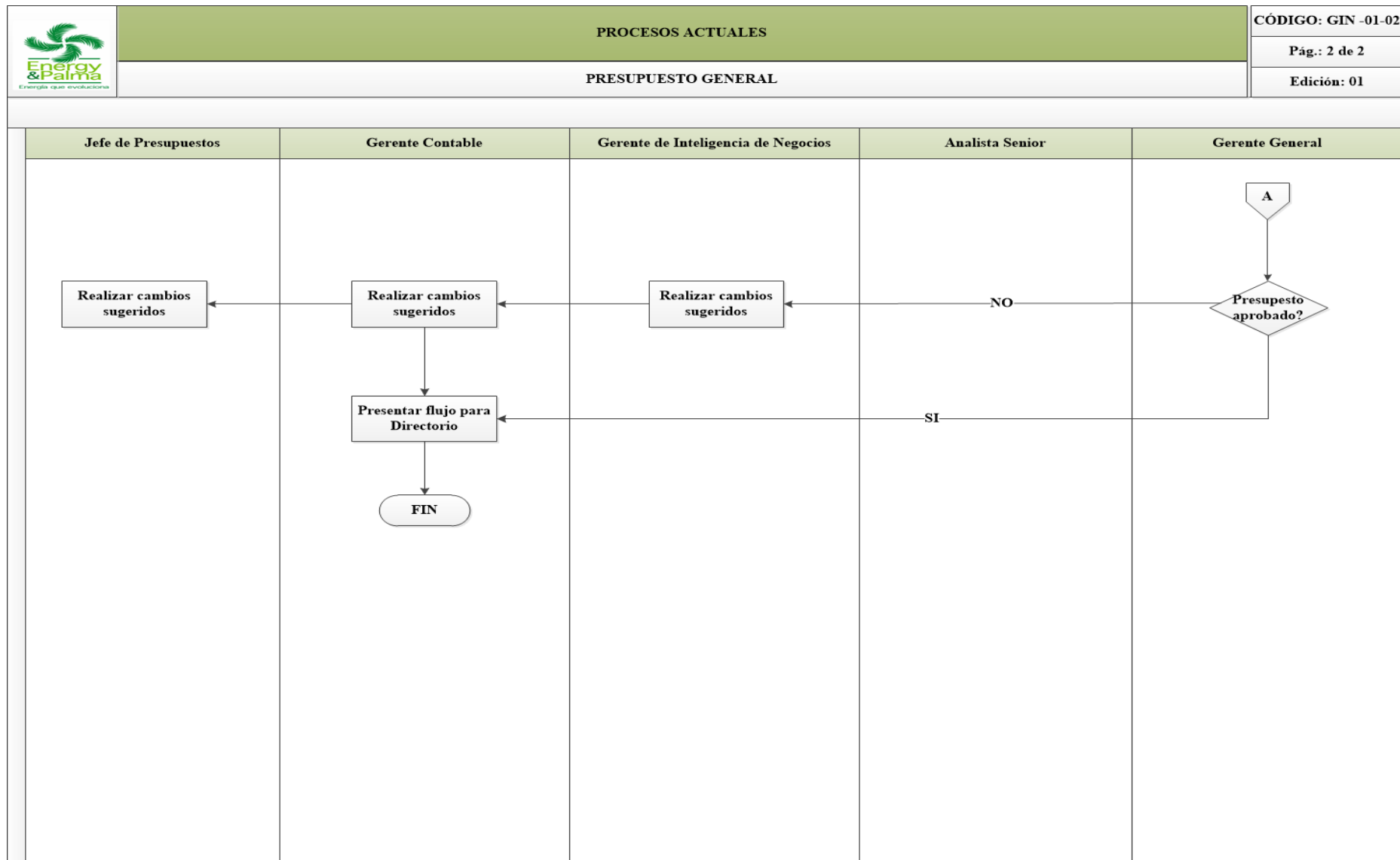
FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO					
MACROPROCESO:		GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:		Conciliaciones Bancarias	CÓDIGO:	GC -02-13	
RESPONSABLE:		Tesorera	DEPARTAMENTO:	Contabilidad	
ALCANCE:		Aplicará para el proceso de cruce entre los cheques generados y no cobrados para determinar el saldo real de las cuentas de la empresa.			
Proveedores		Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Tesorería		Mayor cheques generados Estado de cuentas que mantiene la empresa Ingreso Sistema Cash Management	Revisión de cheques generados y no cobrados Revisión de notas de débito y crédito Saldo real de las cuentas corrientes de la empresa	Saldo real cuentas bancarias	Contabilidad
Recursos					
Recurso Humano		Software	Registros	Indicadores	Frecuencia
Tesorera Quito		Excel Sistema informático Gameda Sistema Cash Management	Mayor contable - MC -13-01 Estados de cuenta - EC - 13-02 Conciliaciones bancarias - CB-13-03	Plazo de entrega de información (05 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual

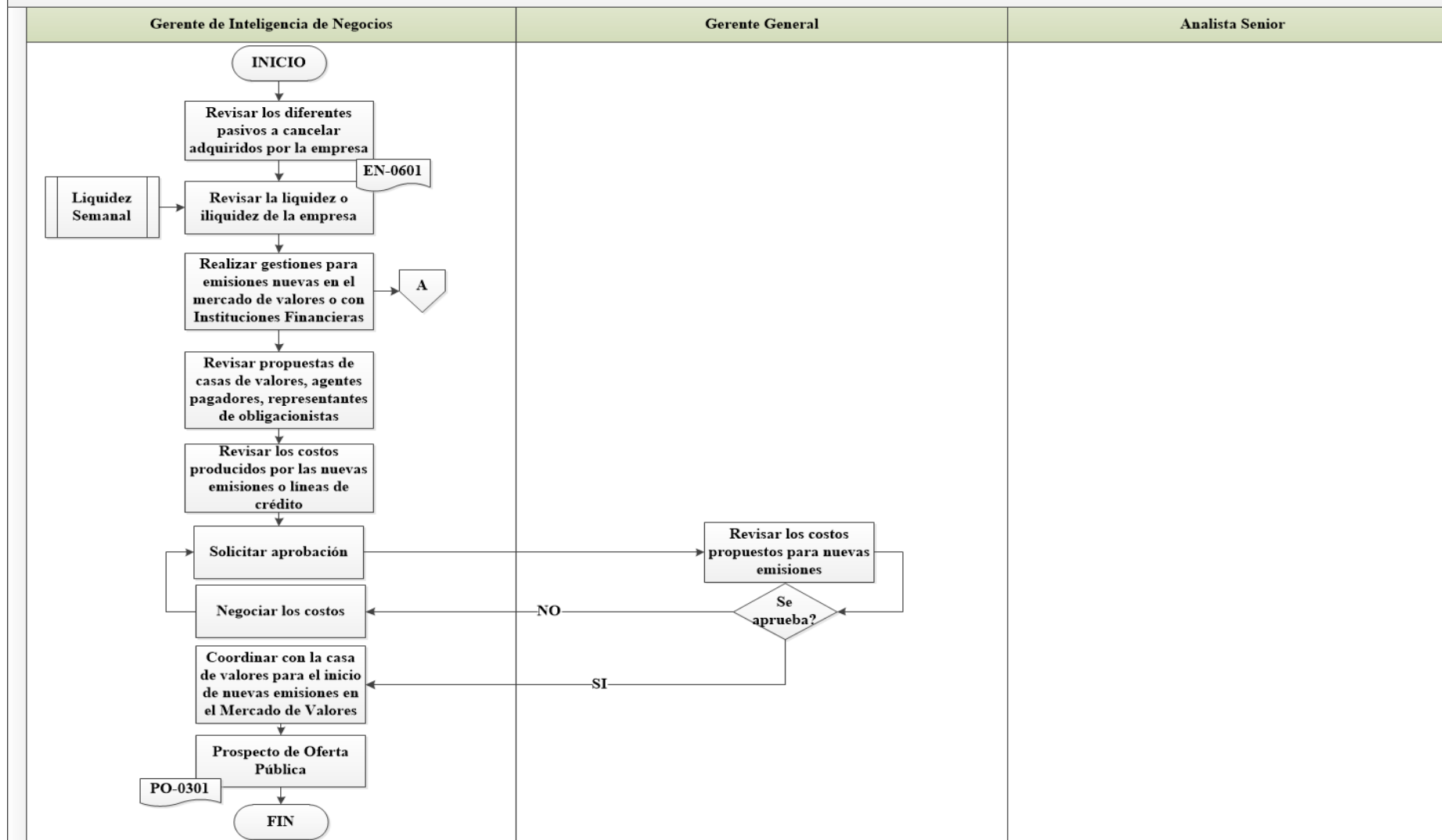
FICHA TECNICA DE DEFINICIÓN DEL PROCESO				
MACROPROCESO:	GESTION CONTABLE			
NOMBRE DEL PROCESO:	Conciliación Cuenta Bancos		CÓDIGO:	GC -02-14
RESPONSABLE:	Tesorera		DEPARTAMENTO:	Contabilidad
ALCANCE:	Se aplicará para registrar el detalle de todos los débitos y créditos realizados en las cuentas bancarias de la empresa correspondiente a líneas de crédito.			
Proveedores	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Inteligencia de Negocios 				

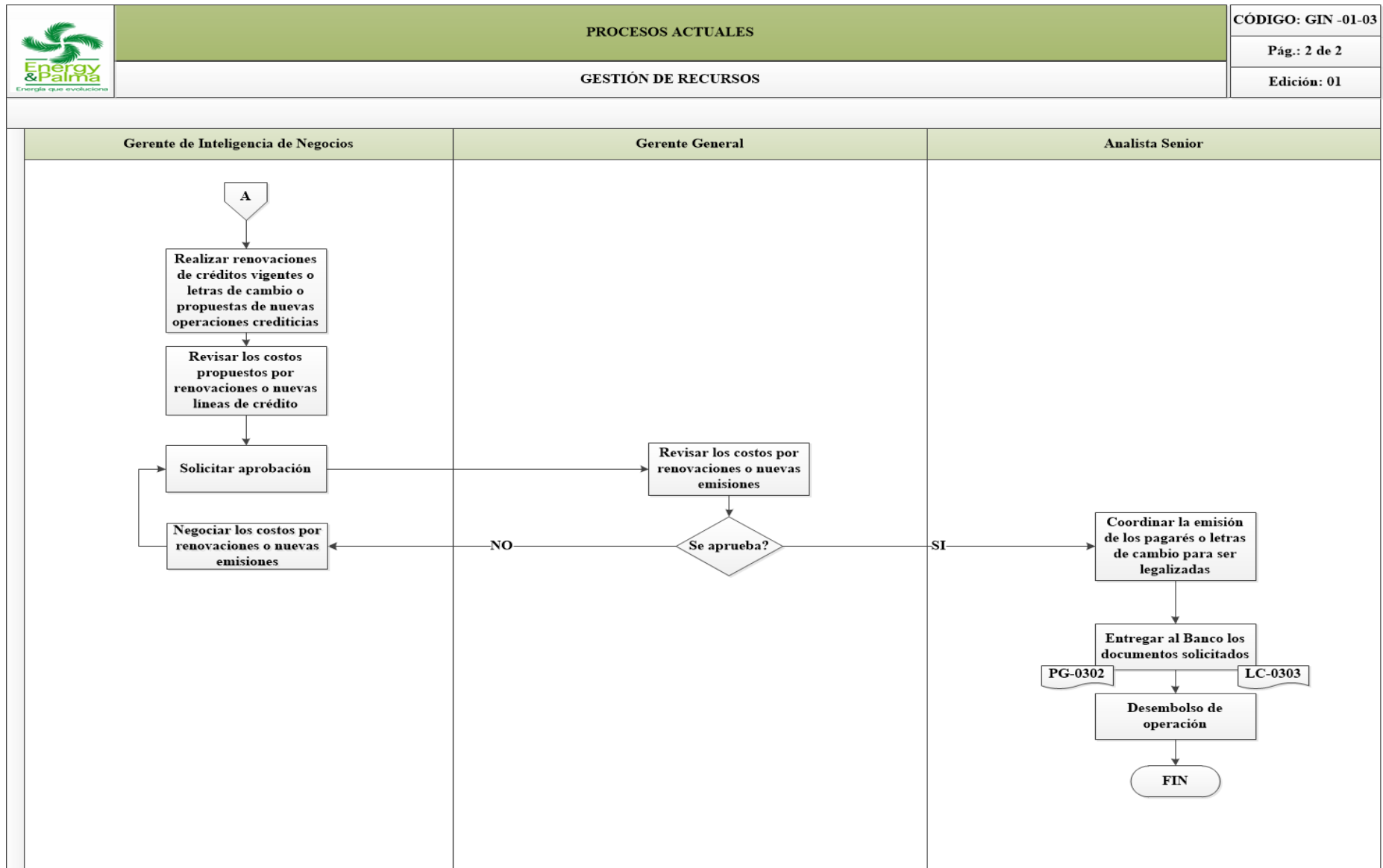
ANEXO II FLUJOGRAMA PROCESOS ACTUALES

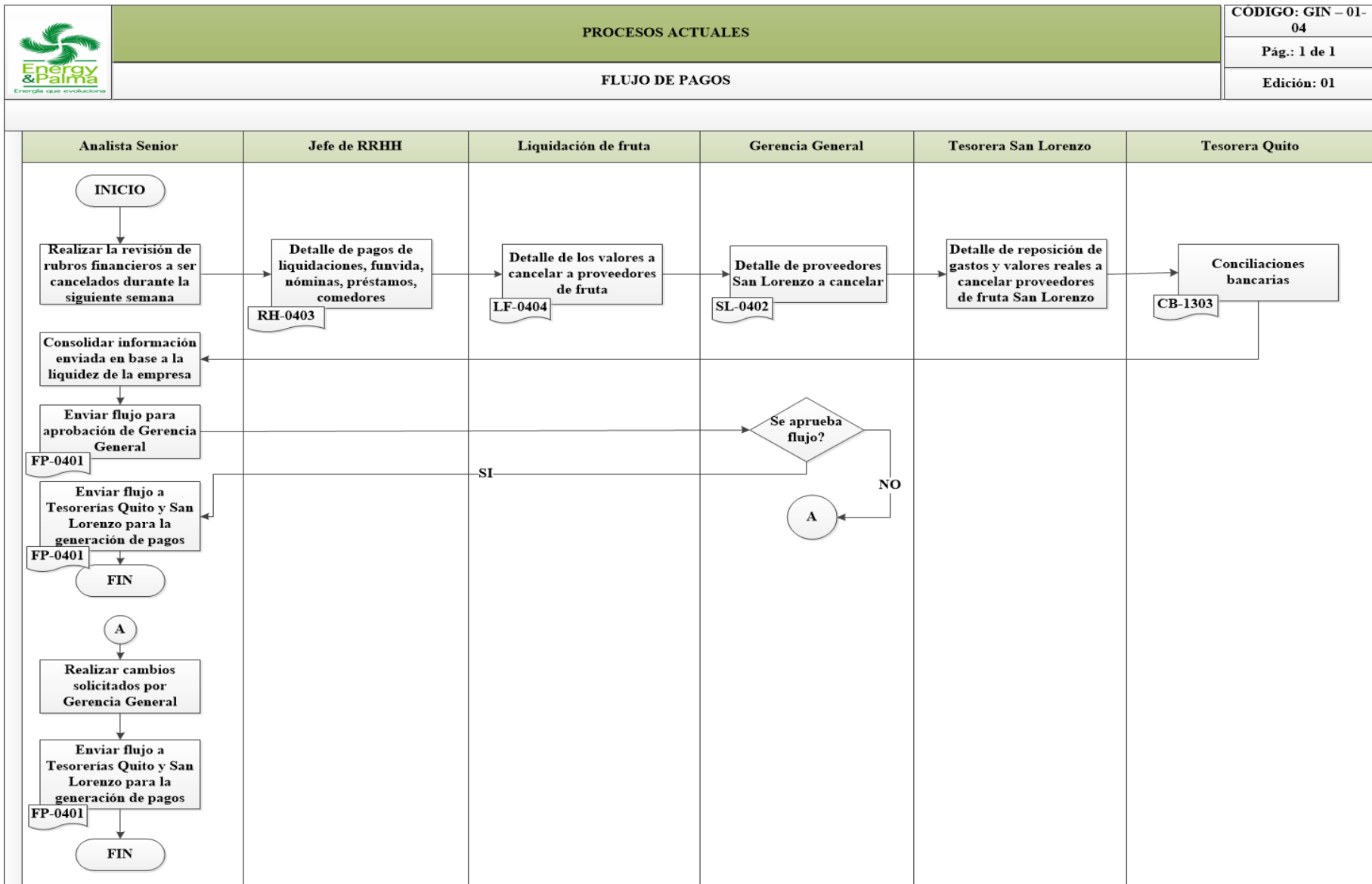


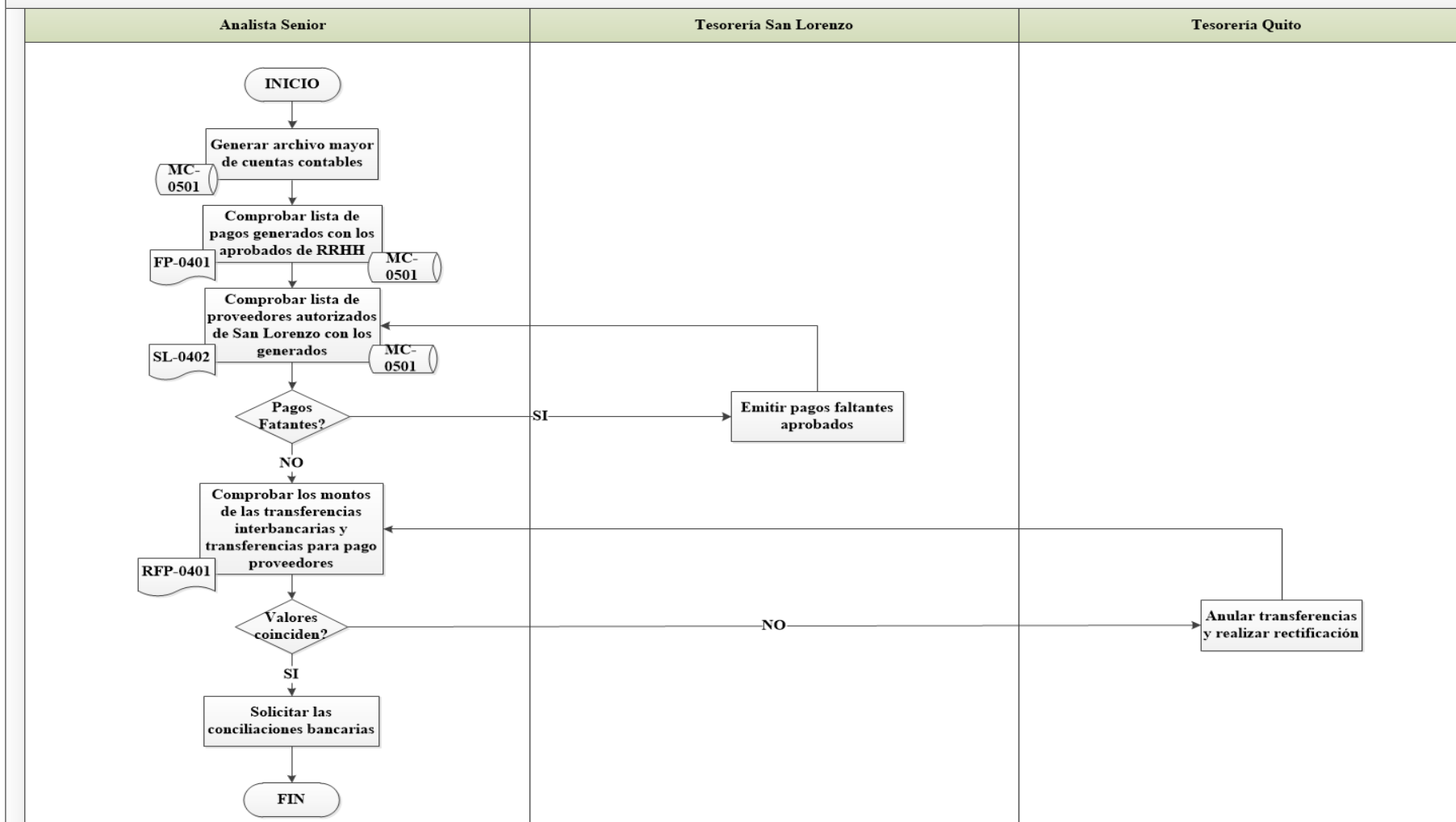






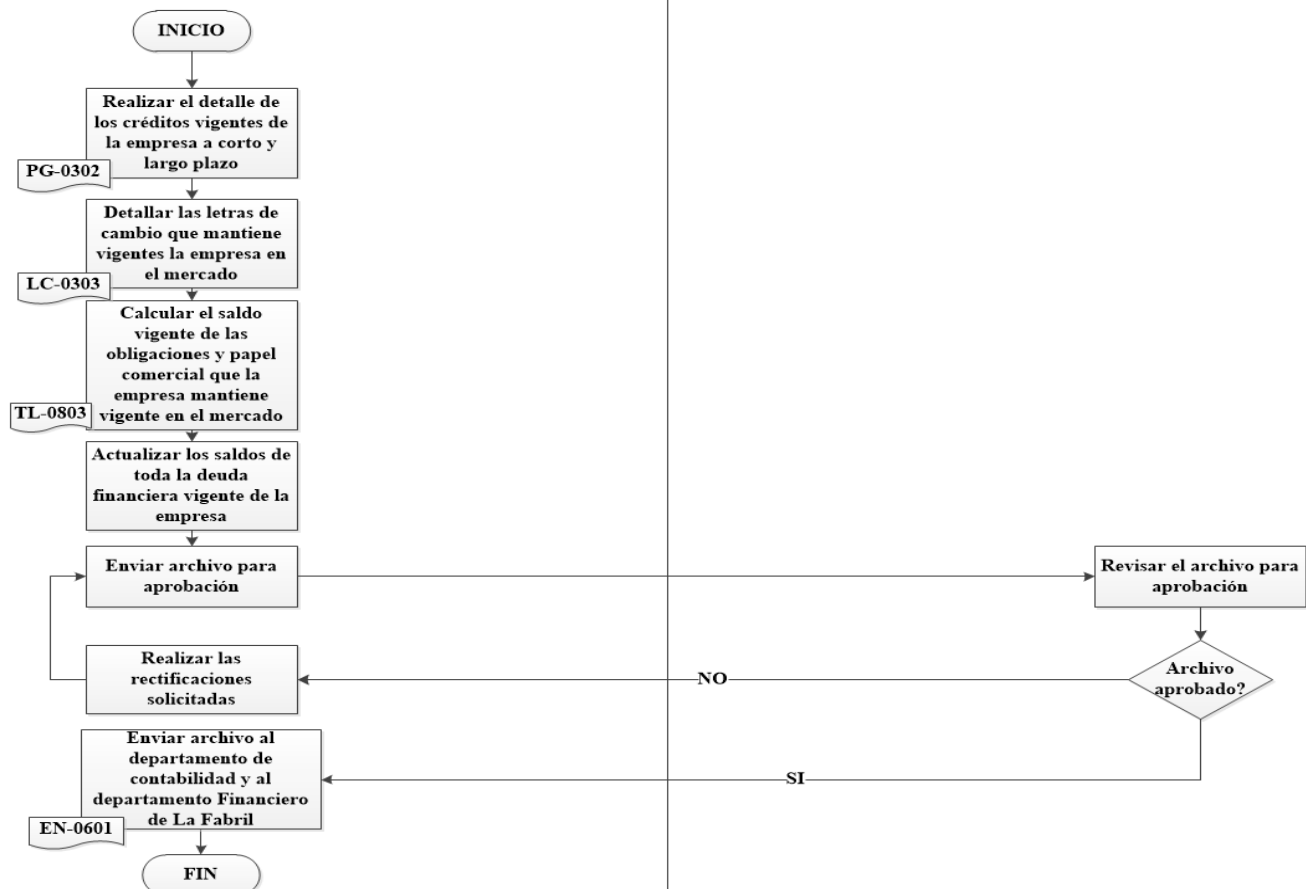


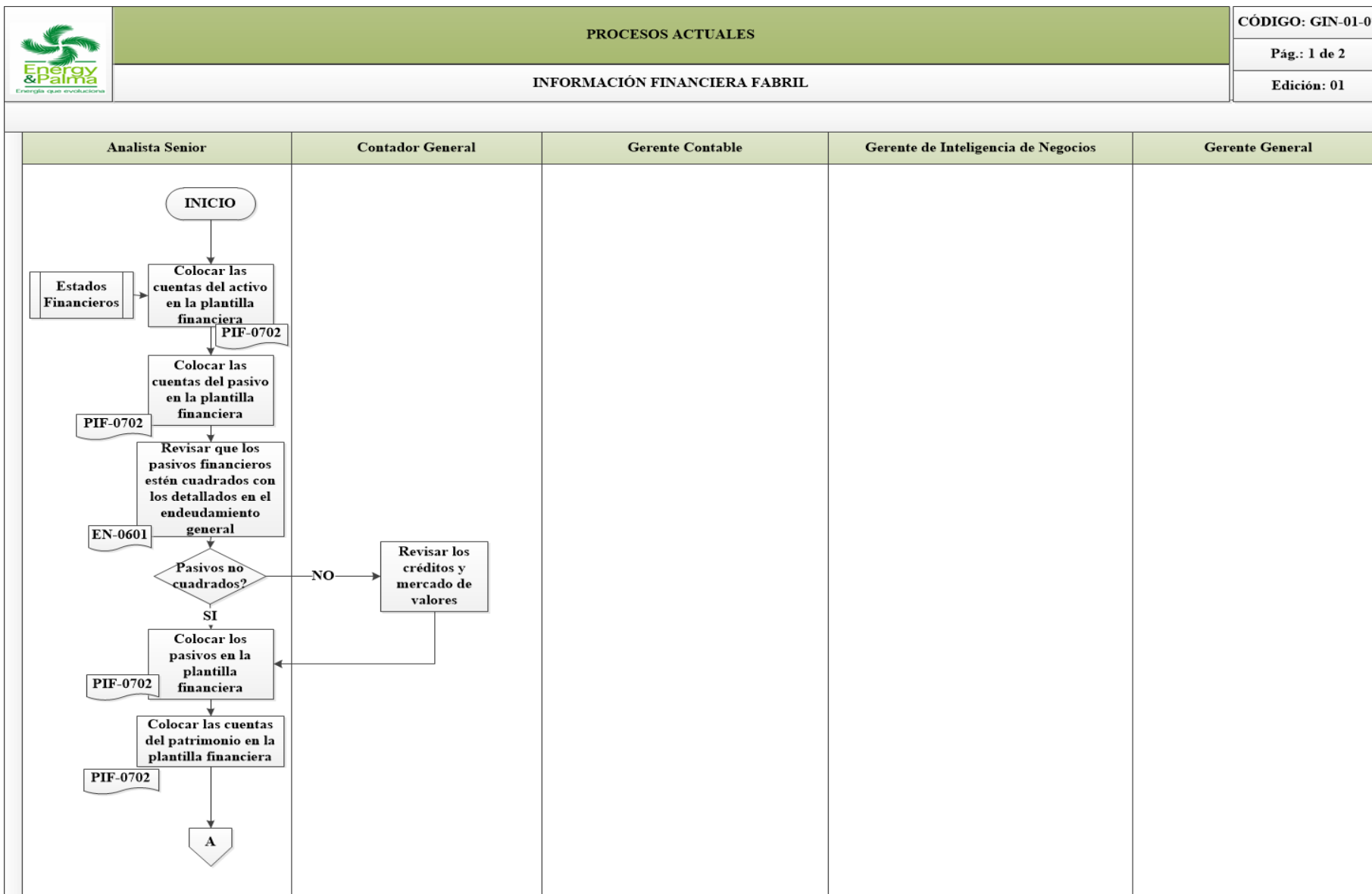


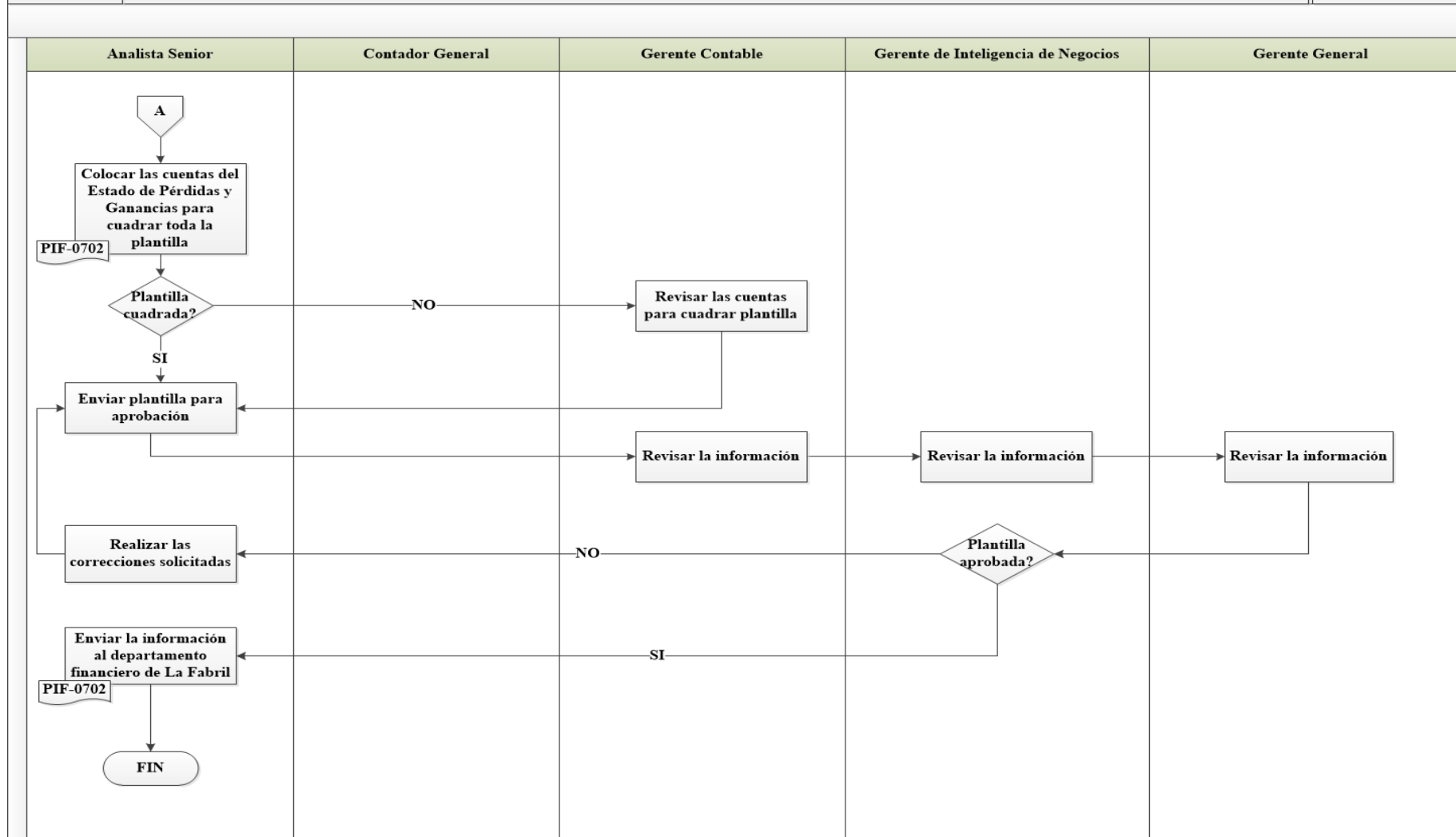


Analista Senior

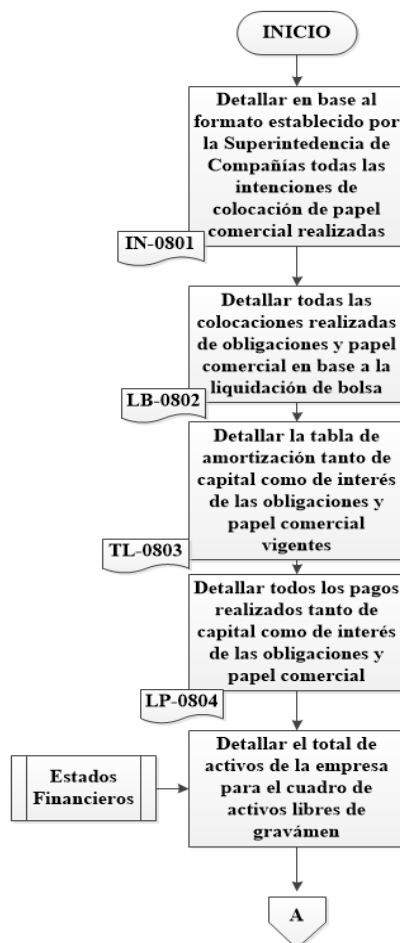
Gerente de Inteligencia de Negocios



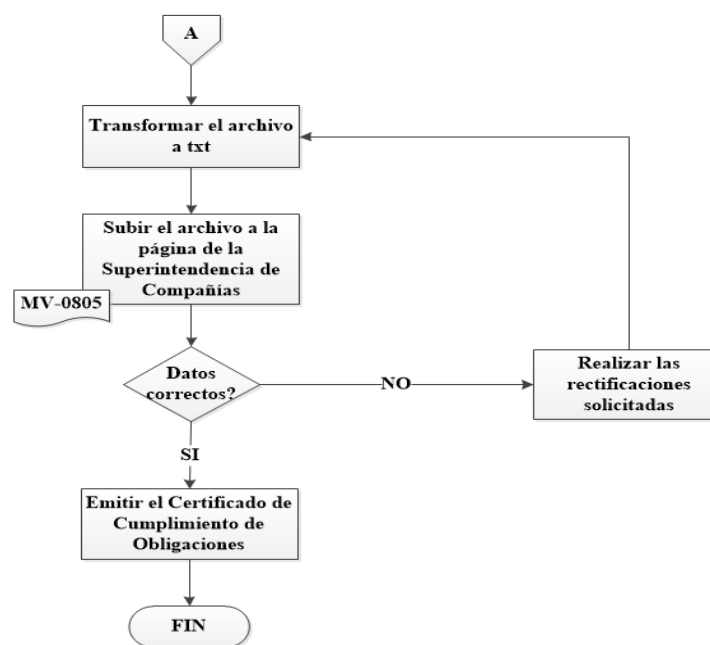


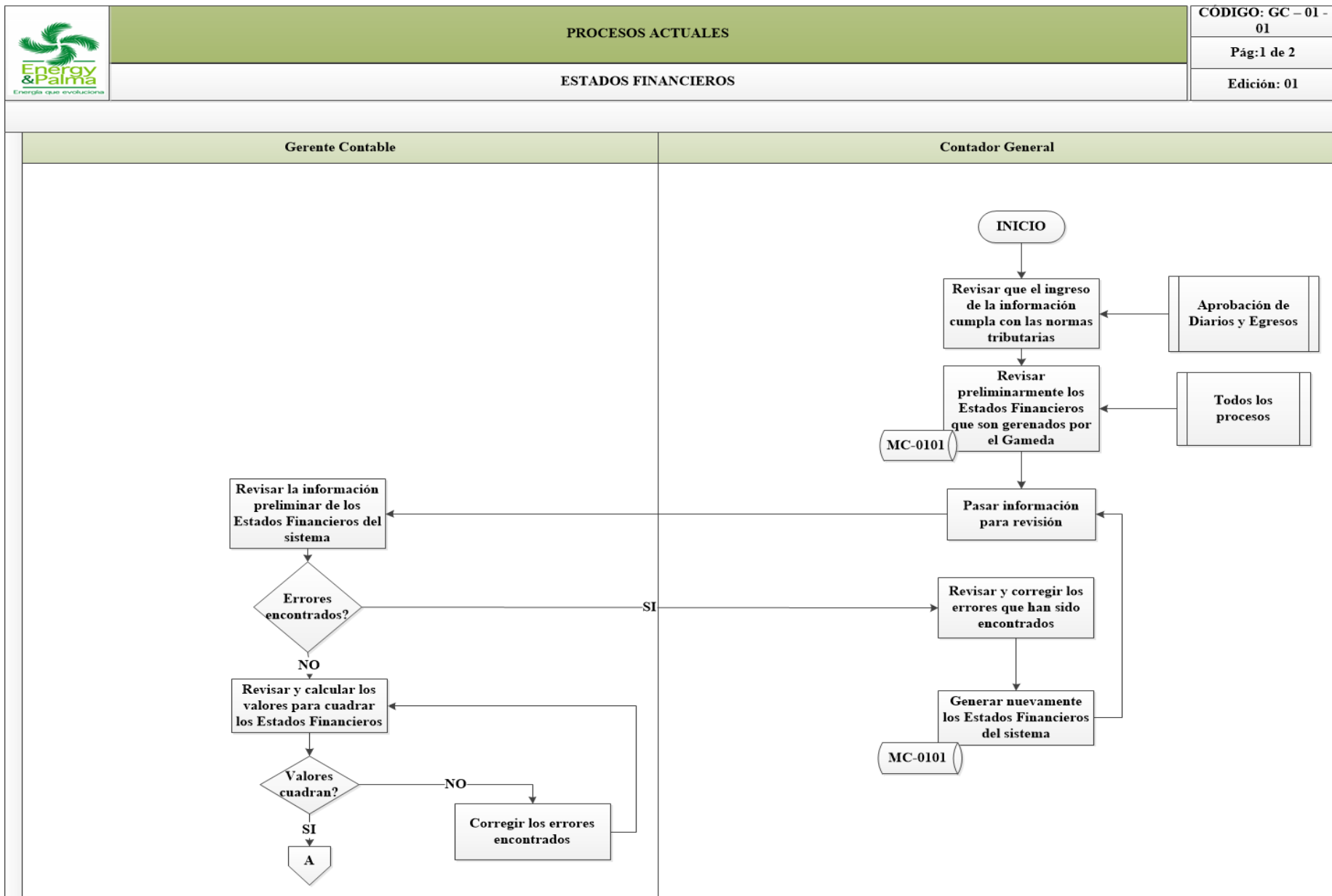


Analista Senior



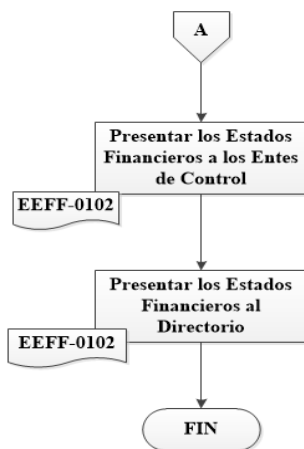
Función

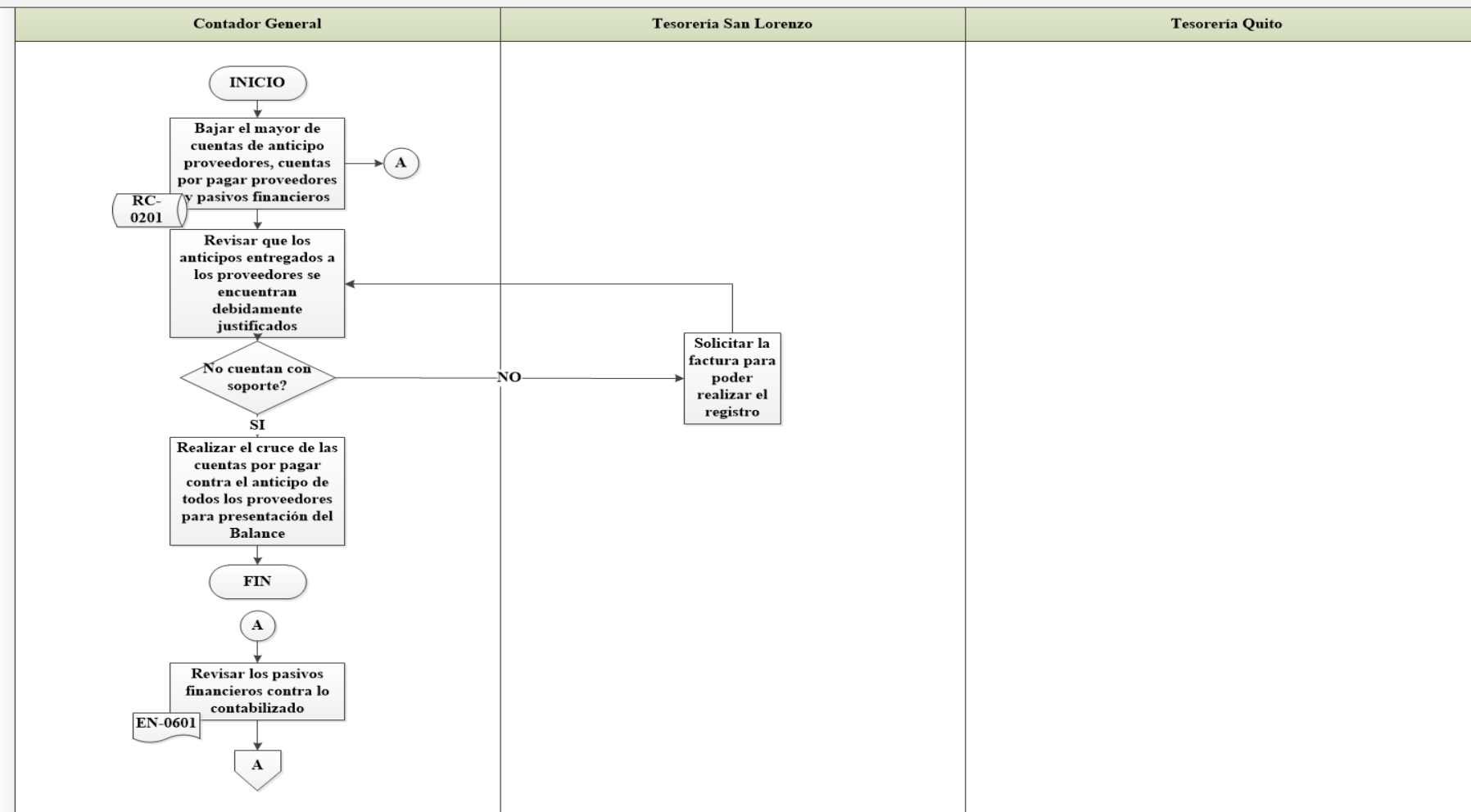


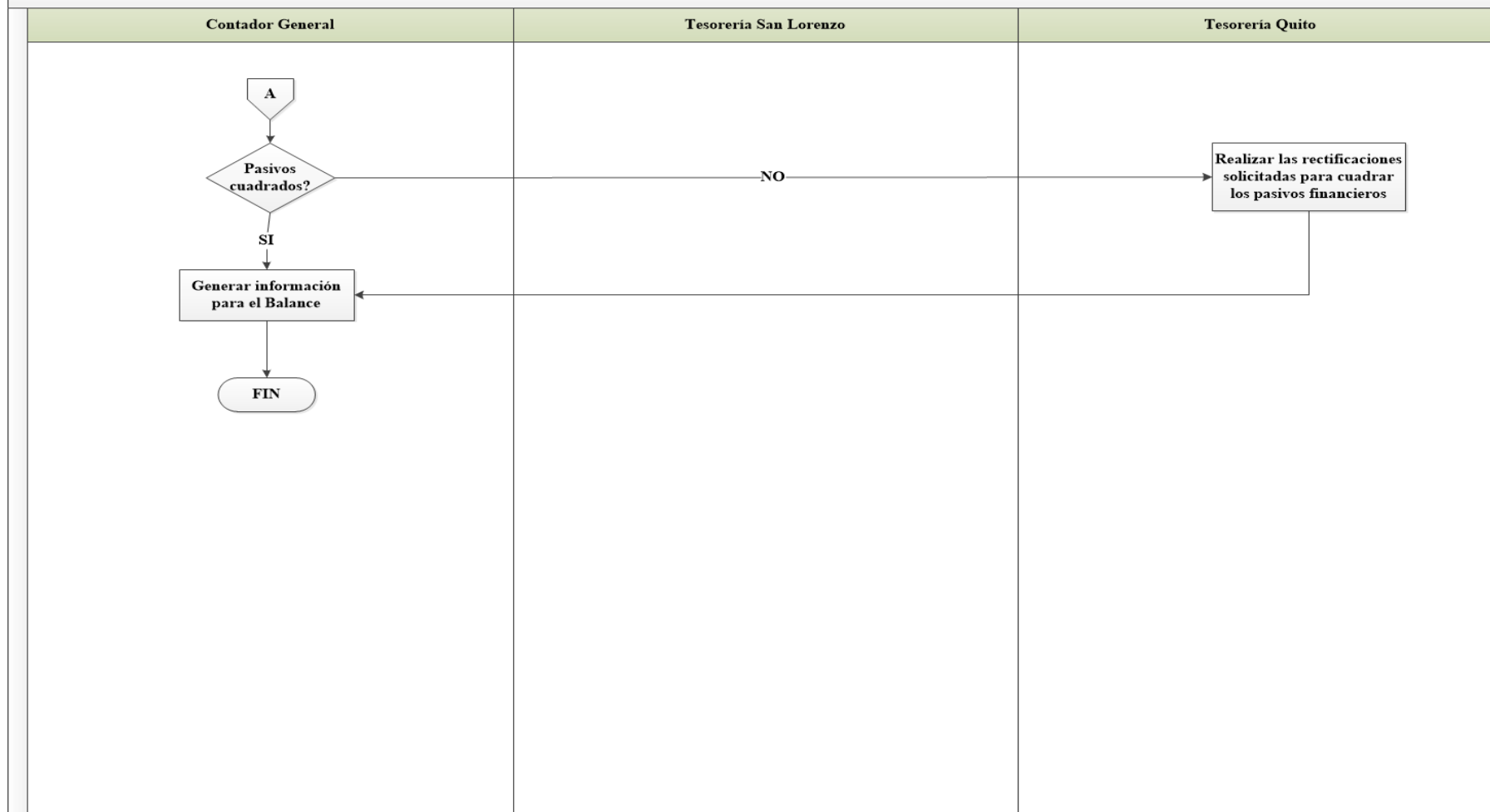


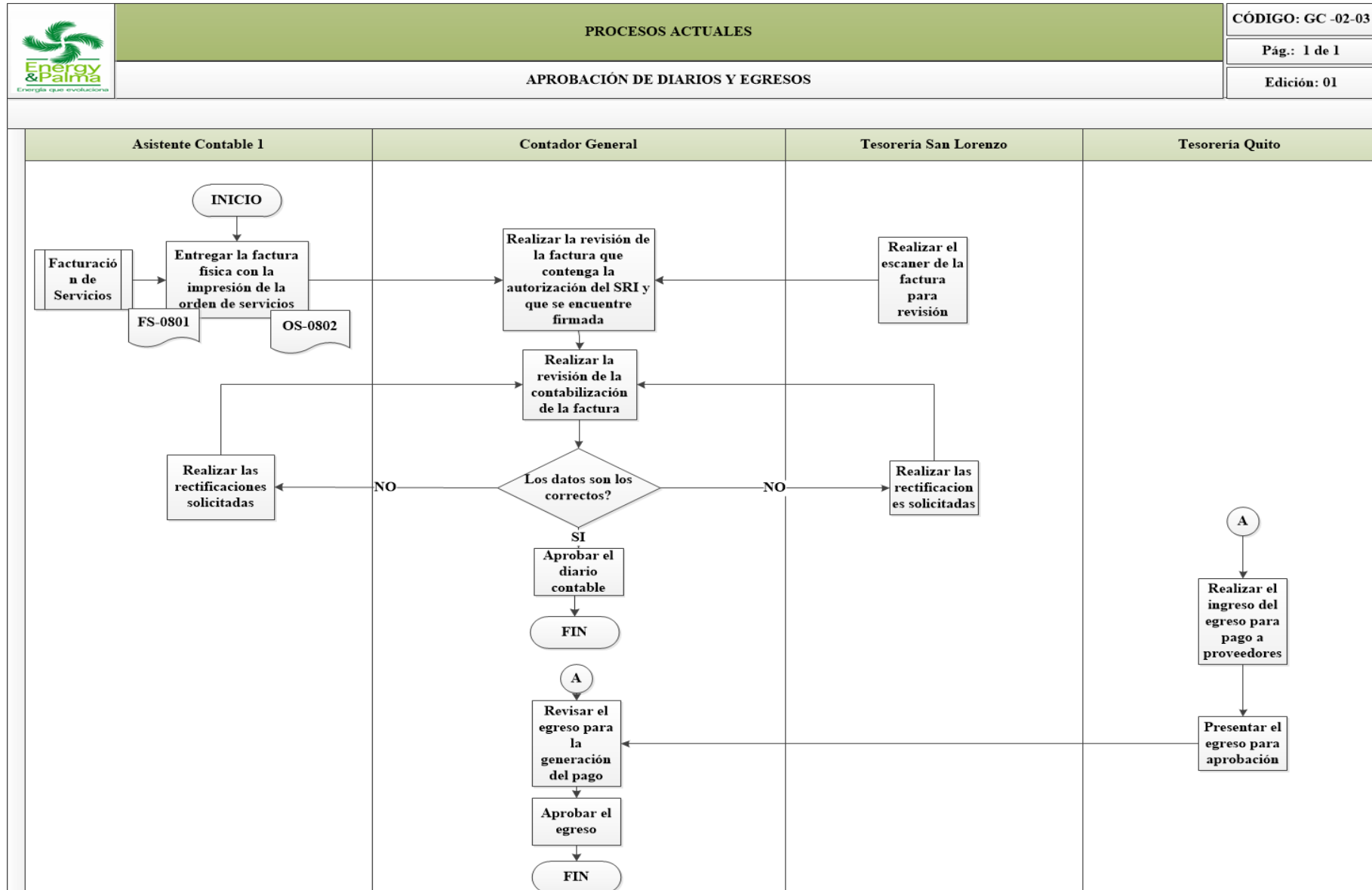
Gerente Contable

Contador General



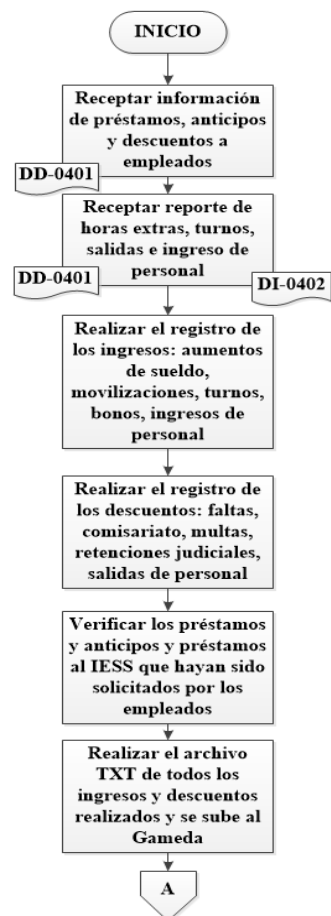


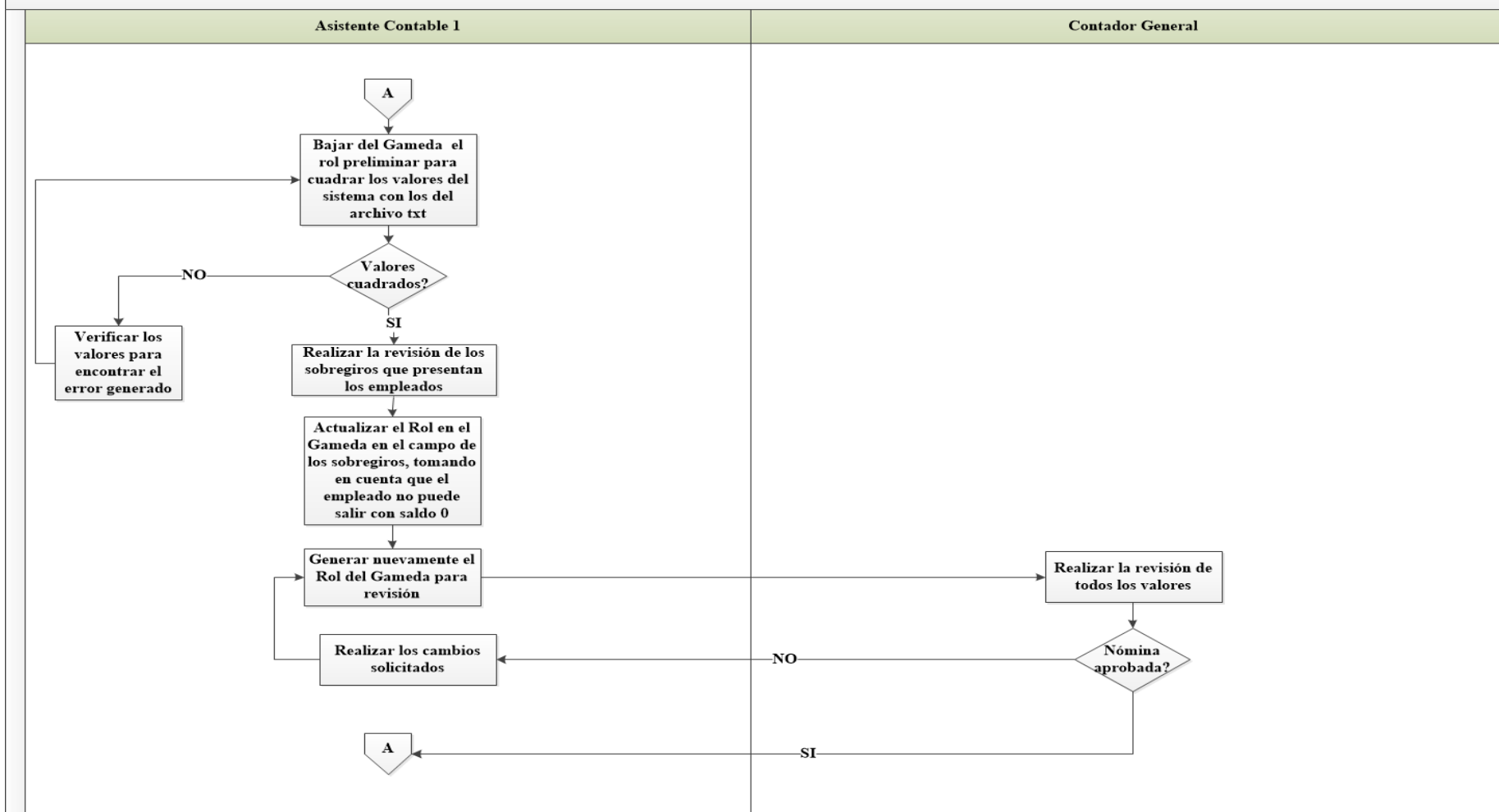




Asistente Contable 1

Contador General

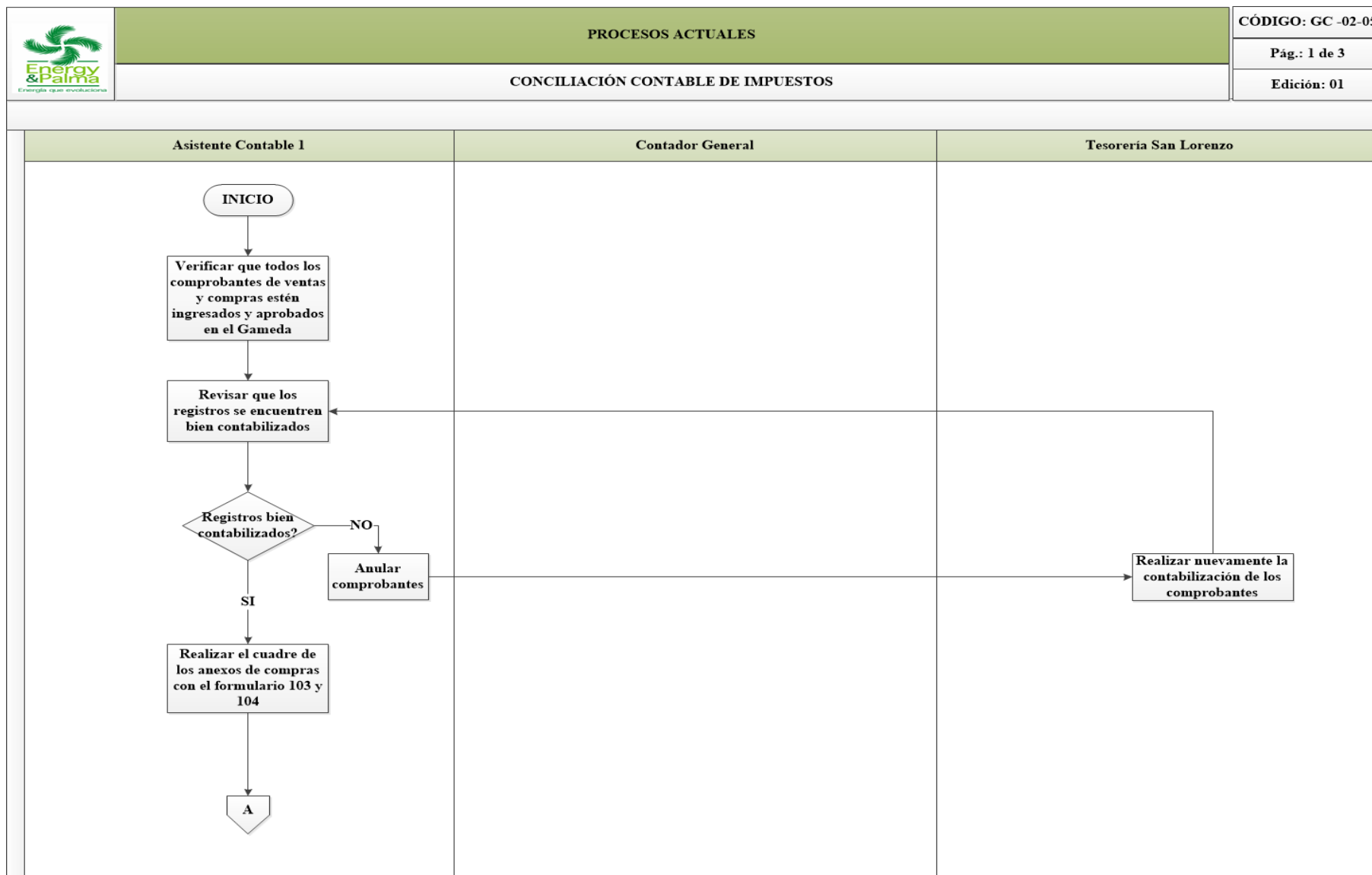


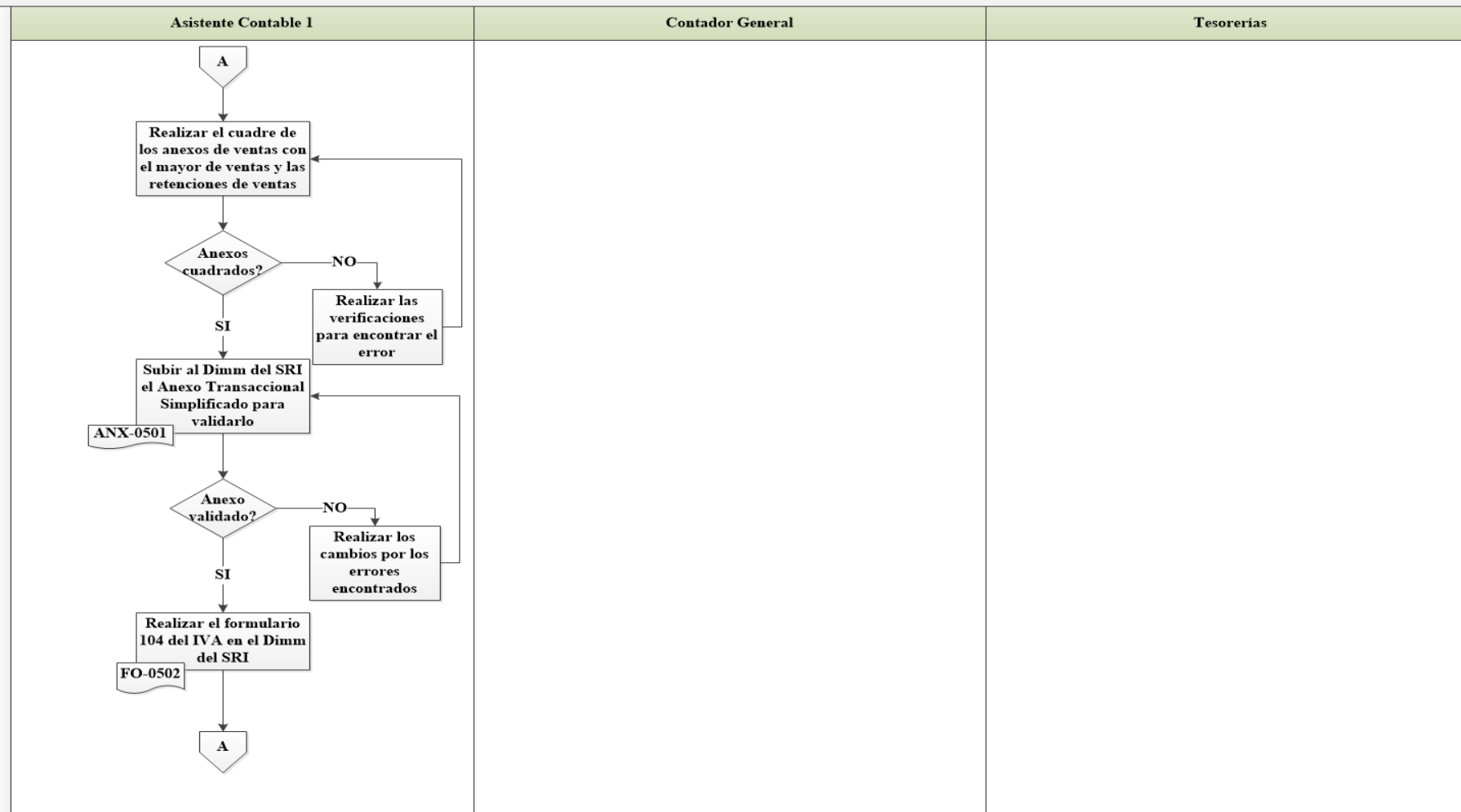


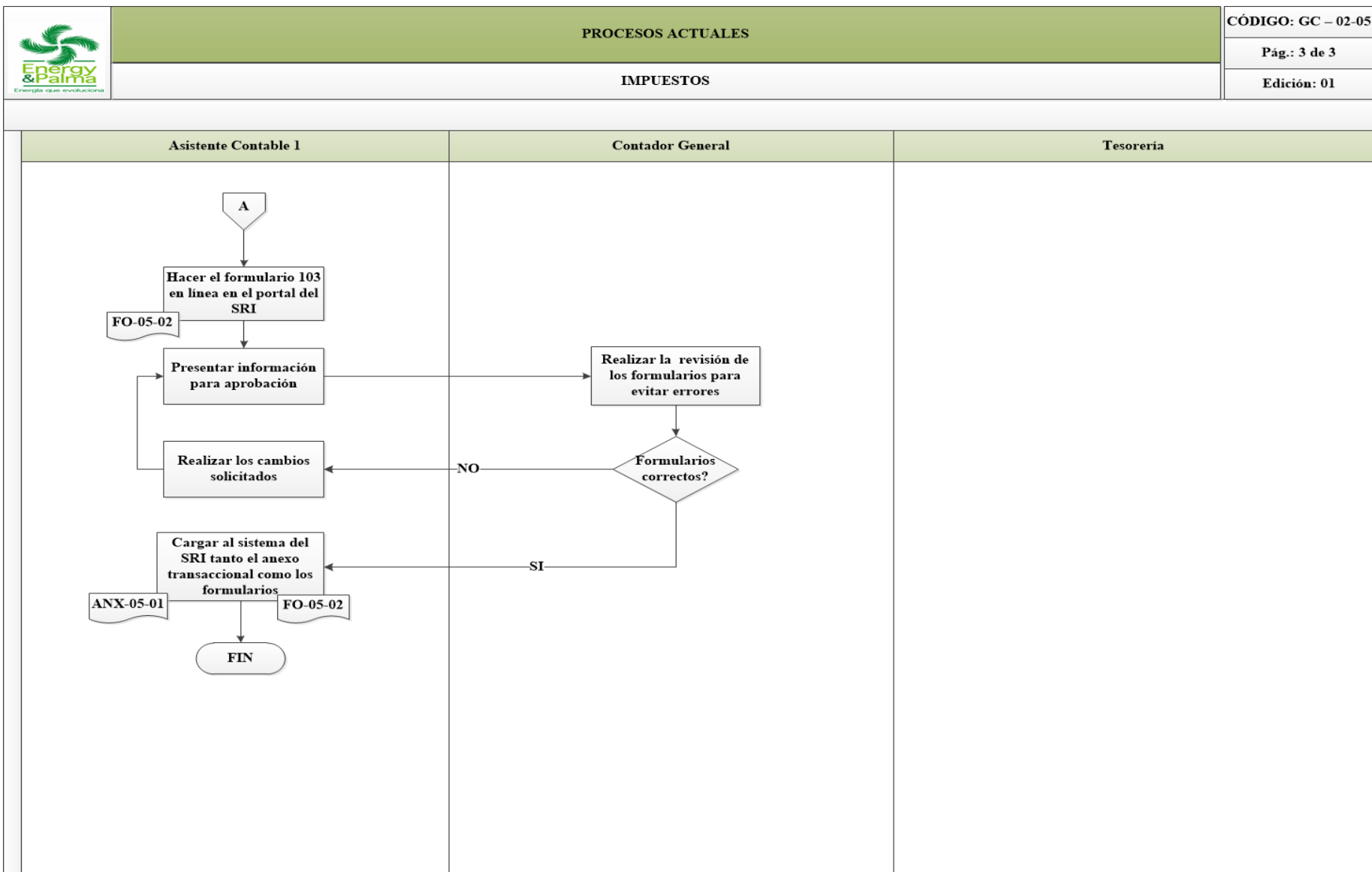
Asistente Contable 1

Contador General

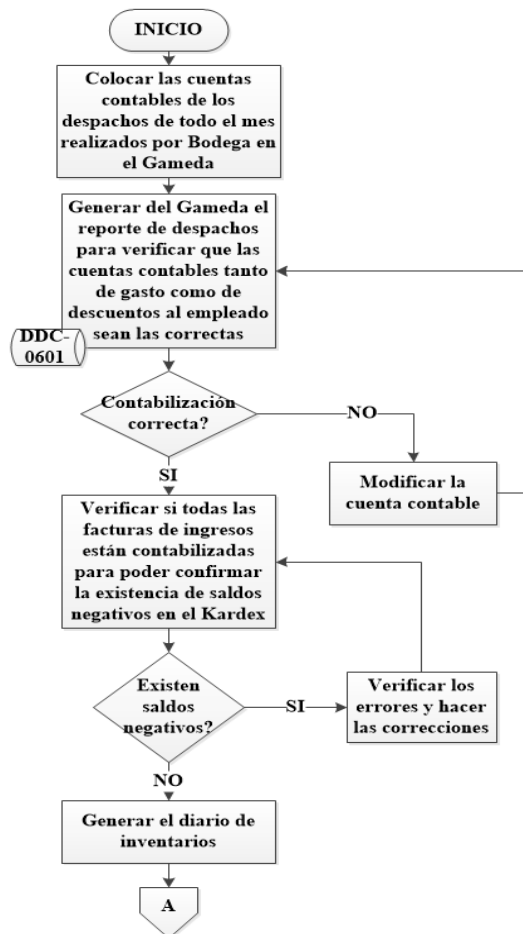




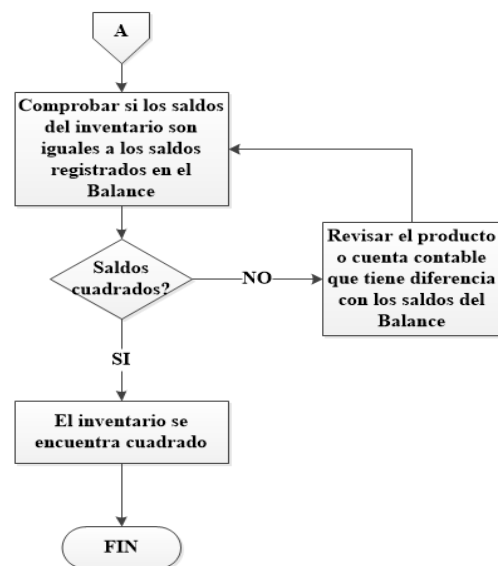




Asistente Contable 1

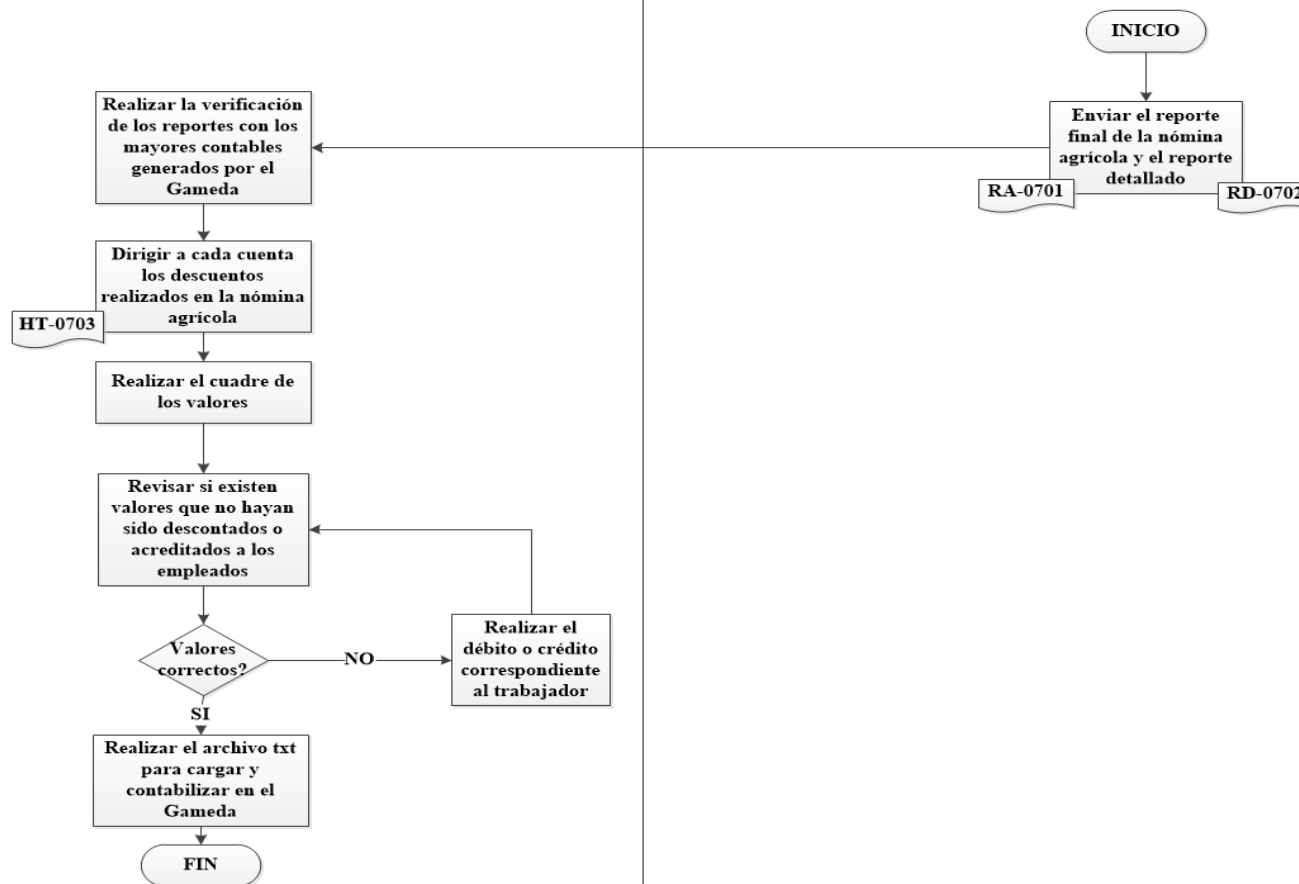


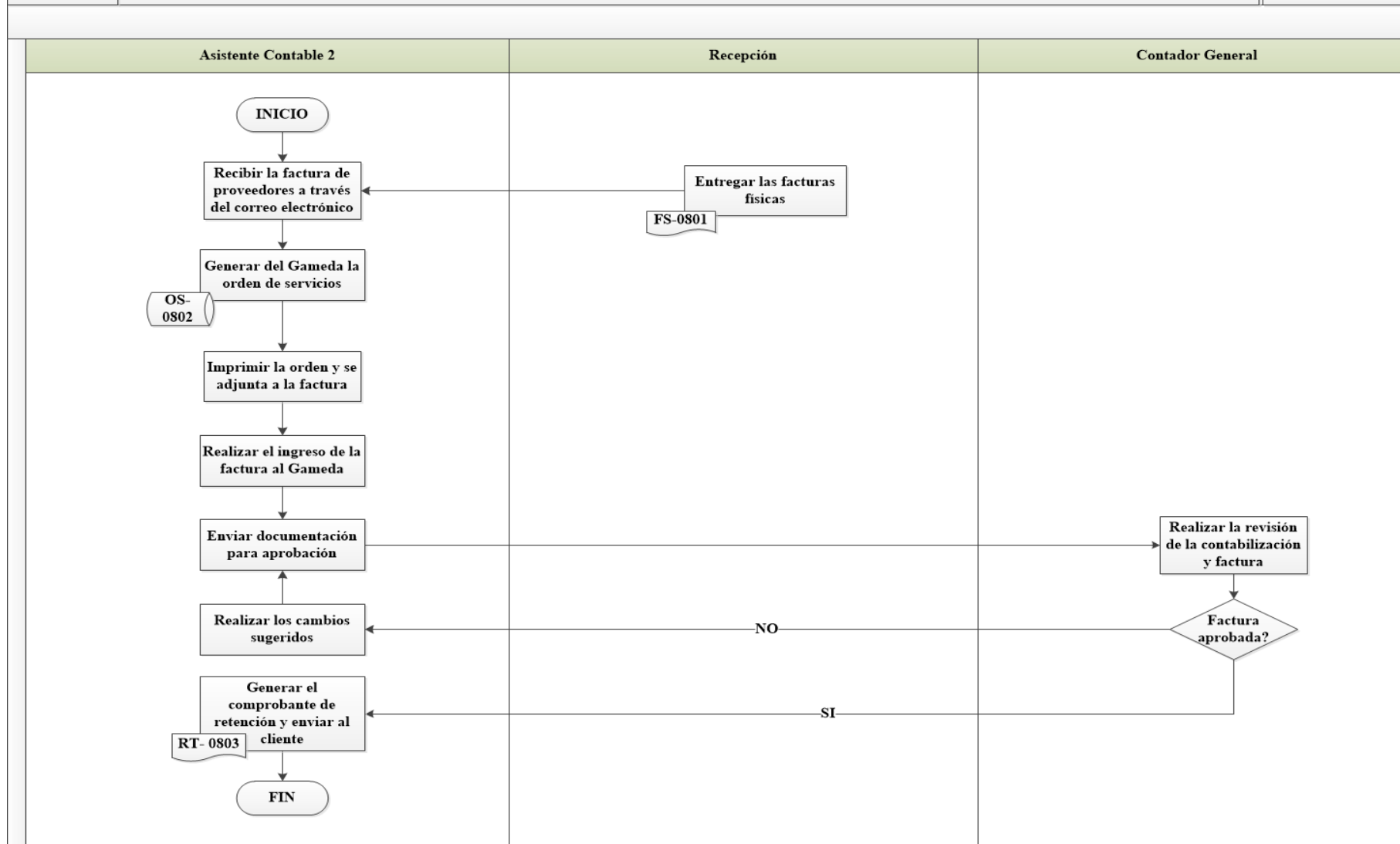
Asistente Contable 1



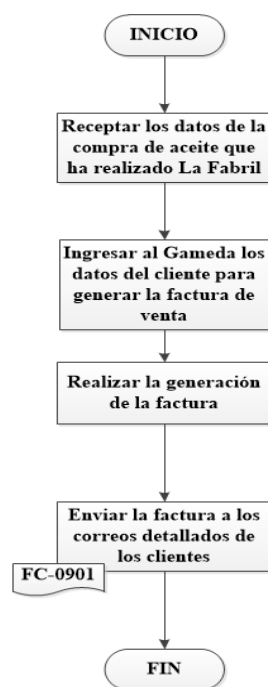
Asistente Contable 1

Jefe de Recursos Humanos

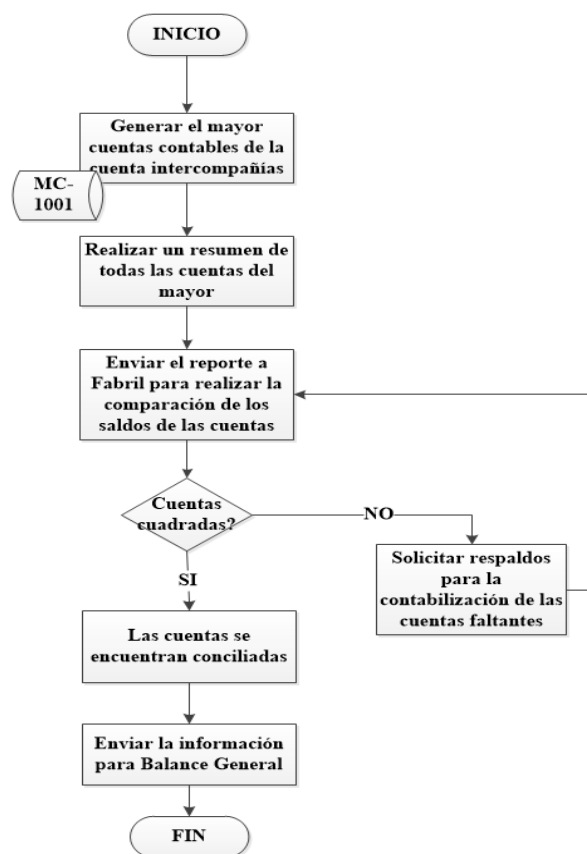


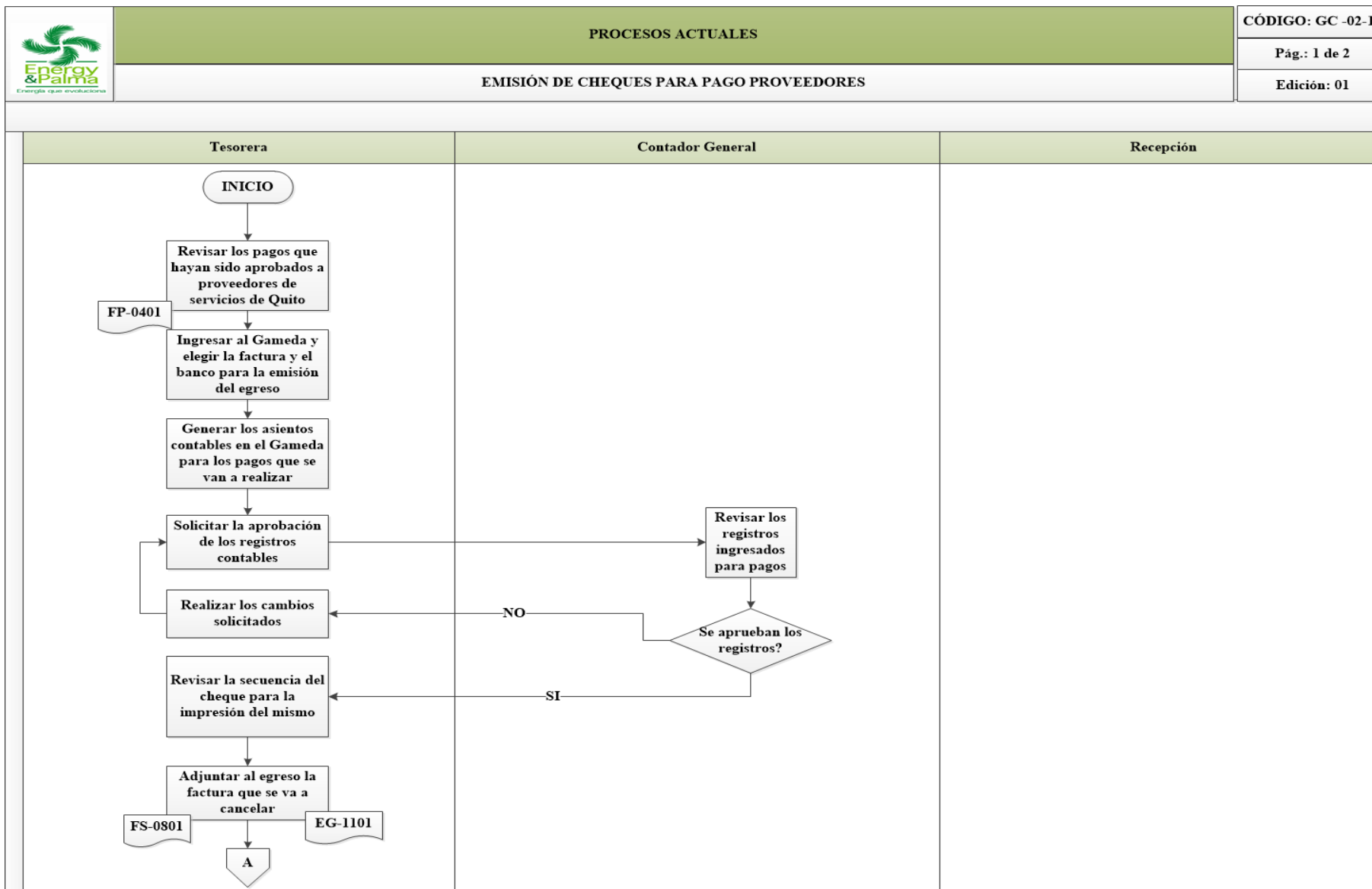


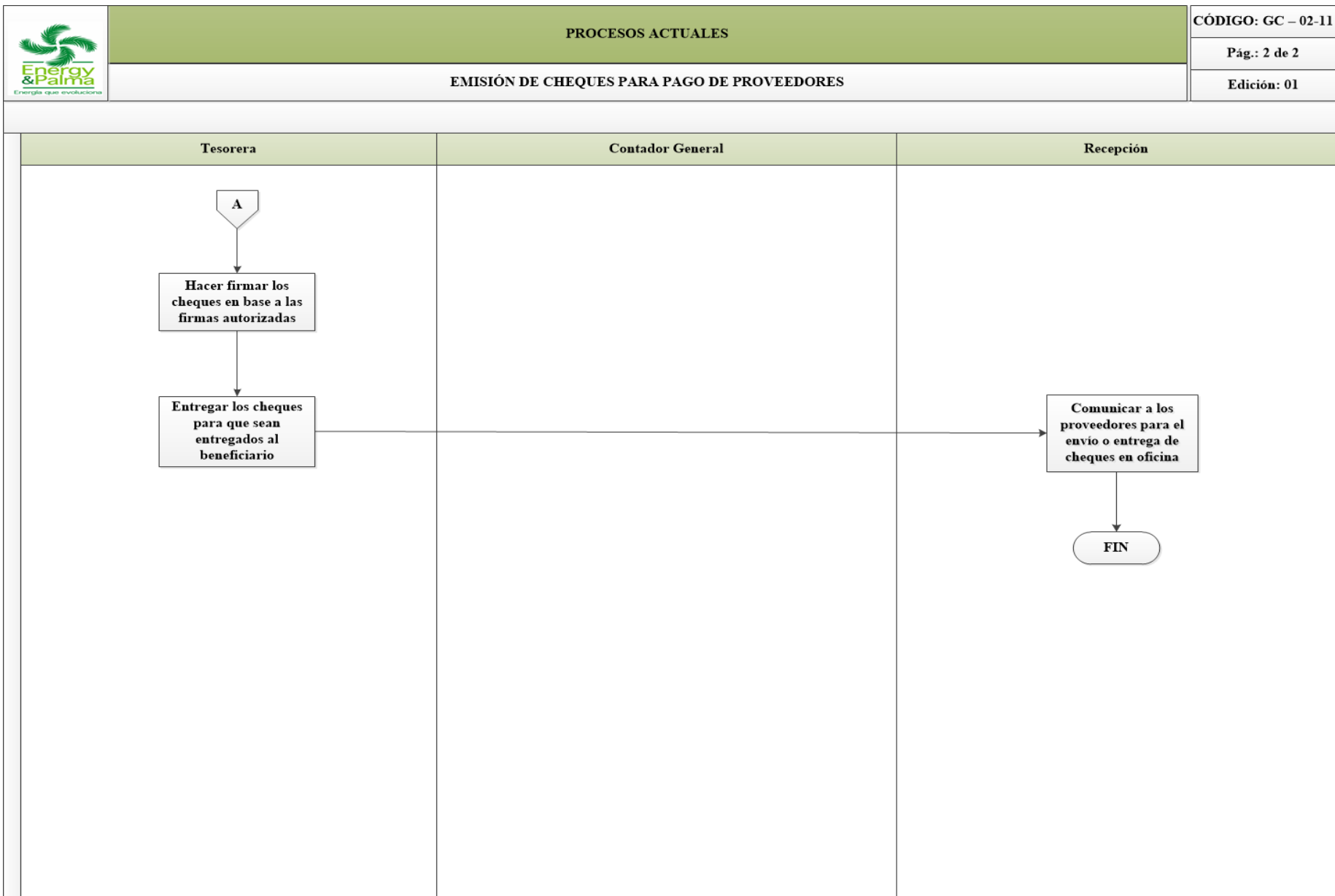
Asistente Contable 2

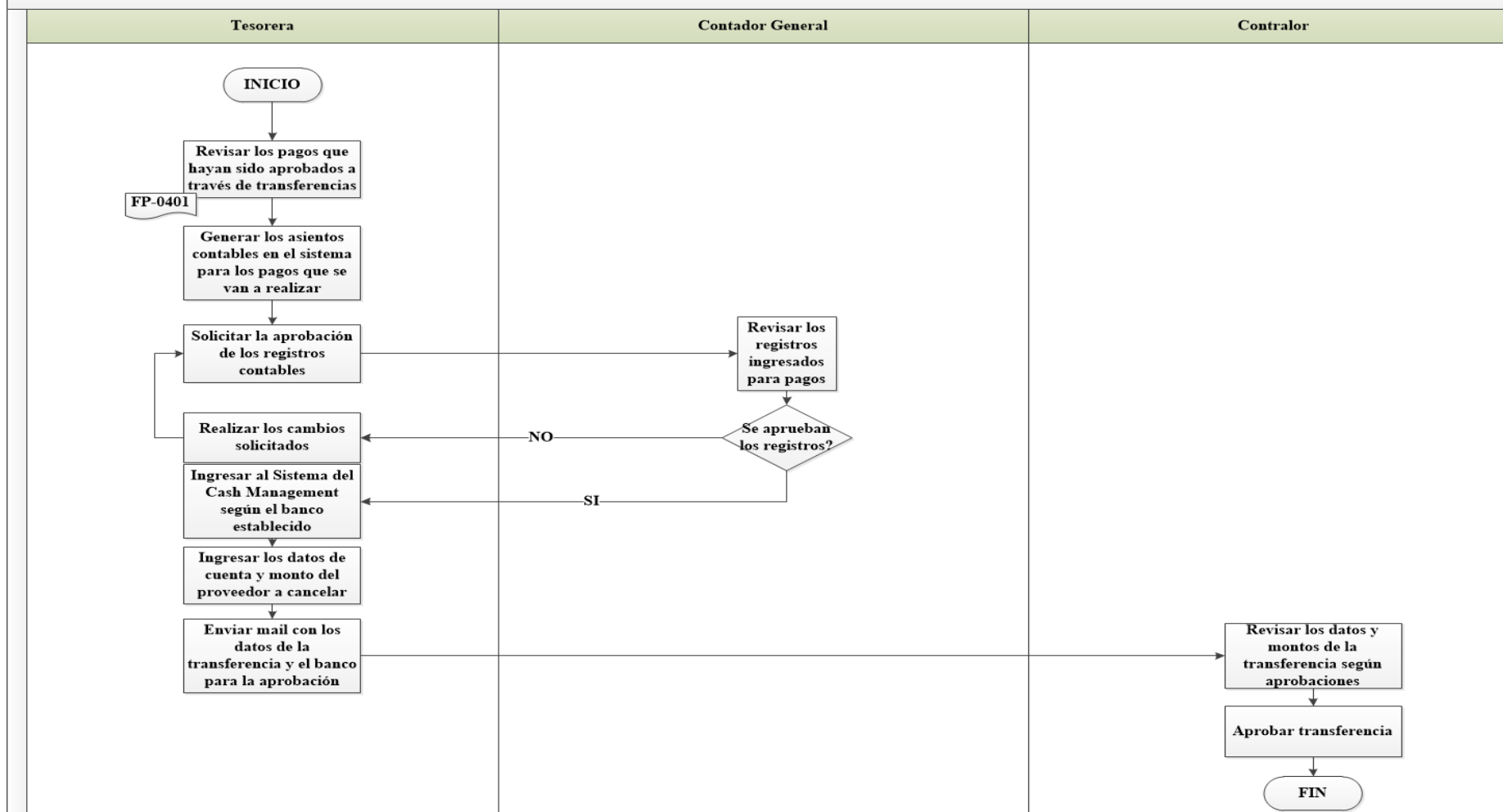


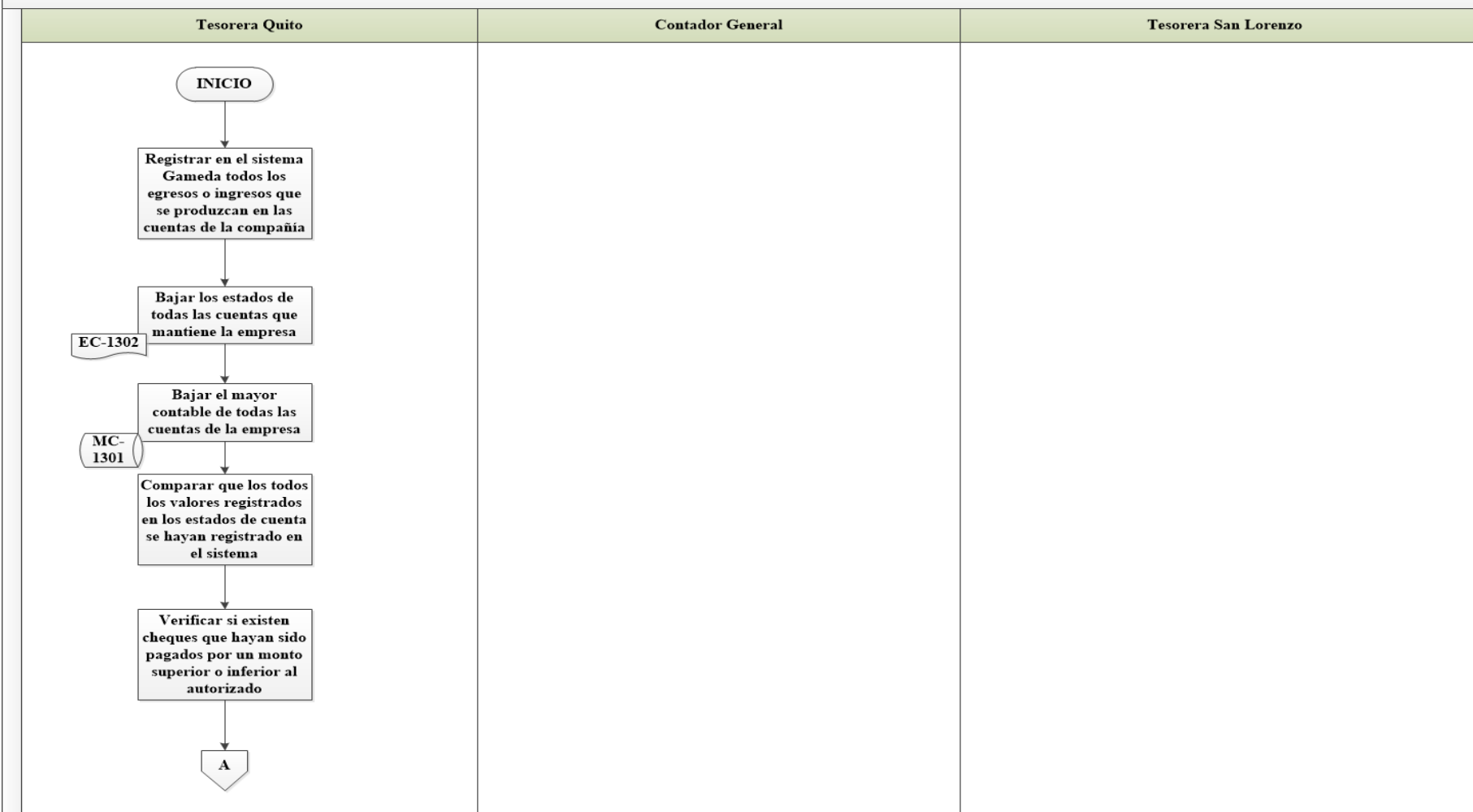
Asistente Contable 2

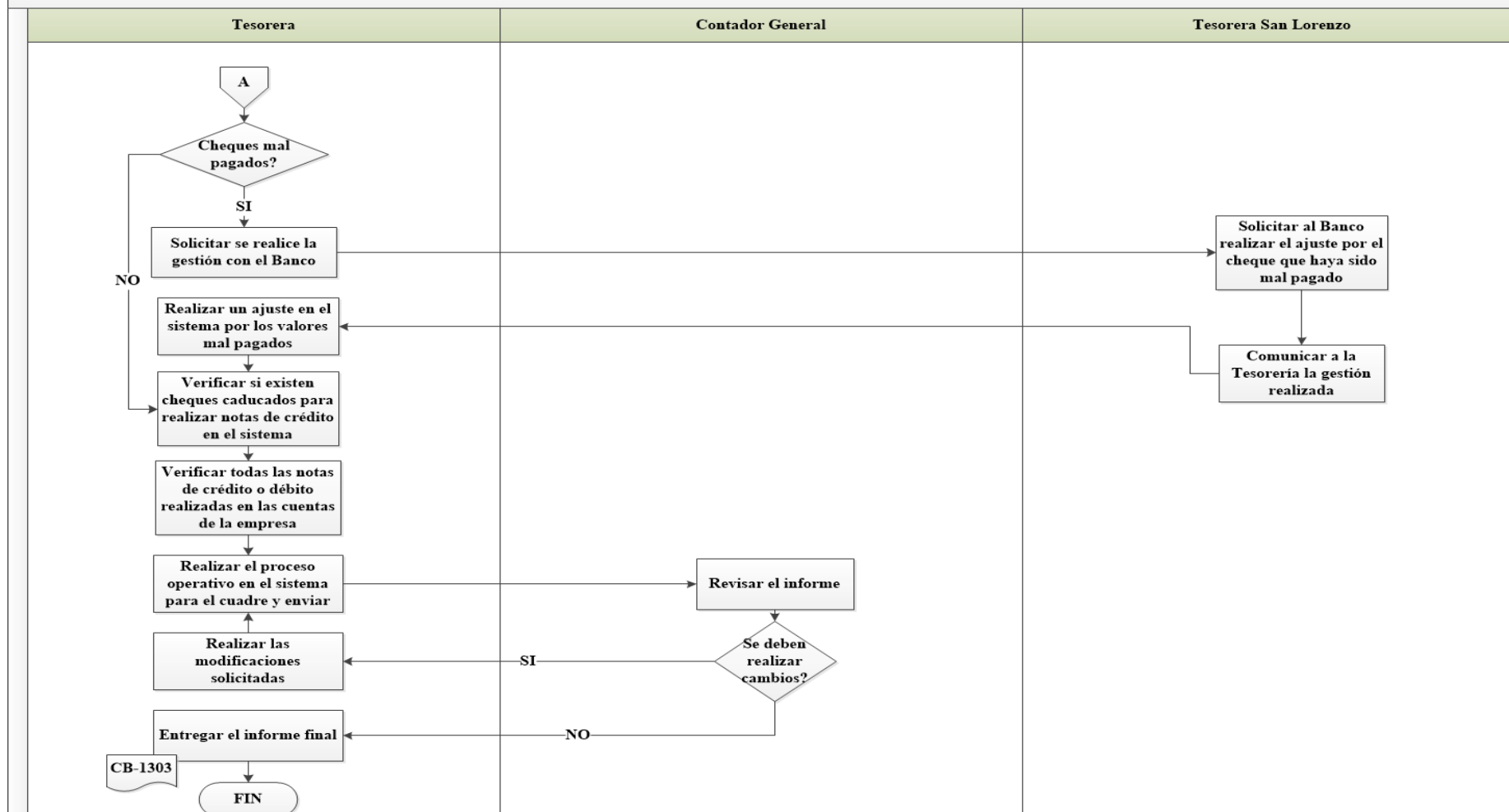


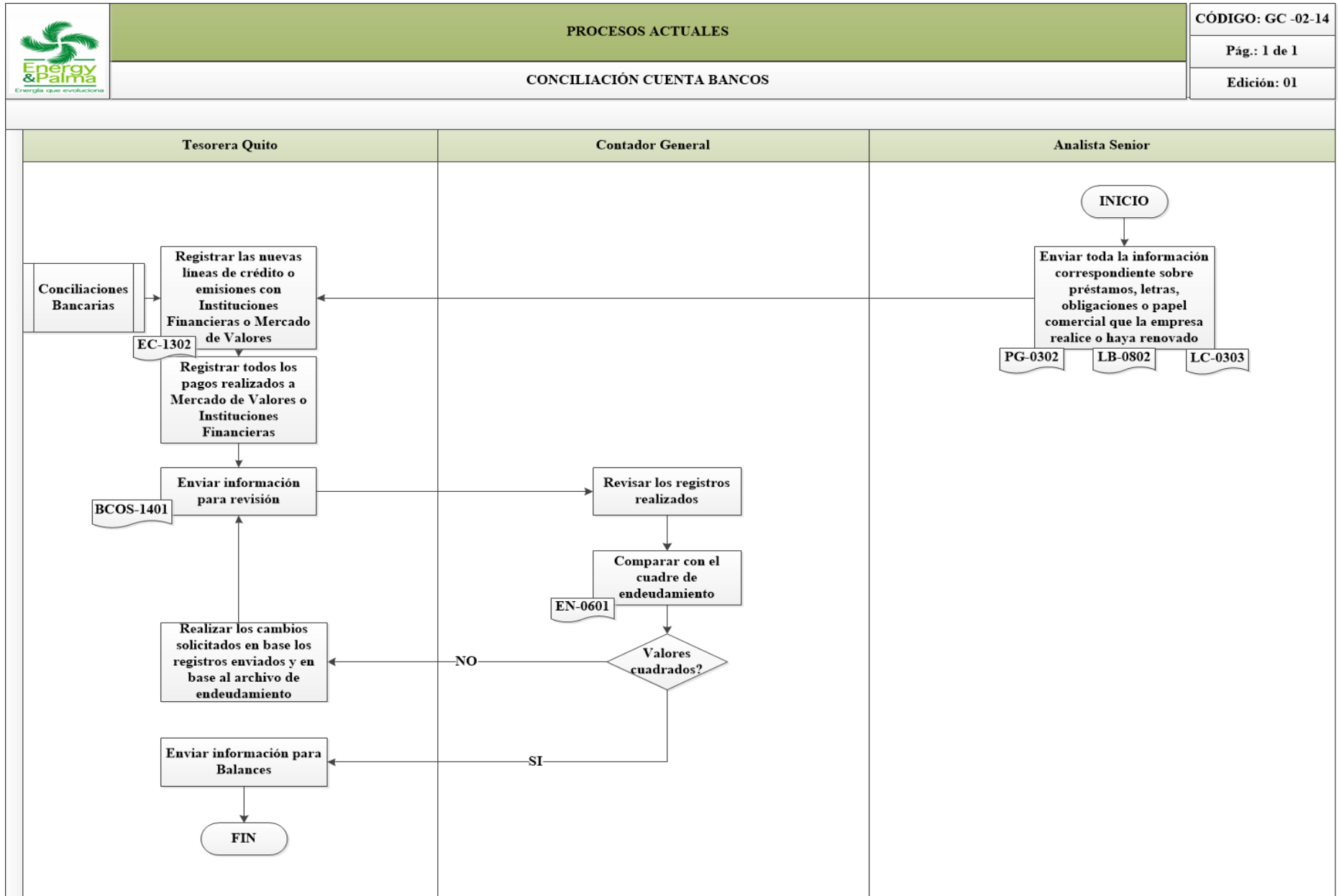













ANEXO III MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-01	LIQUIDEZ SEMANAL
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Conocer la liquidez disponible de la empresa para pago a proveedores y pagos financieros.

2. ALANCE

Será de aplicación para la solicitud de préstamos Intercompañías a La Fabril en forma semanal.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Gerente de Inteligencia de Negocios

4. DEFINICIONES

Liquidez: capacidad que tiene la empresa para cubrir o hacer frente a sus obligaciones.

Conciliaciones Bancarias: permite determinar el saldo real de la cuenta comparando los cheques generados en el sistema con los cheques que hayan sido cobrados en la cuenta de la empresa.

Flujo de Pagos: pagos a ser realizados en forma semanal. Incluyen proveedores y financieros.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-01	LIQUIDEZ SEMANAL
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Préstamos Intercompañías: son préstamos que son otorgados por el Grupo La Fabril a la empresa, en base a las necesidades de liquidez que tenga.


Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- El préstamo intercompañías debe ser en base a la iliquidez que registre la empresa
- Para conocer la liquidez o iliquidez de la empresa se debe trabajar en base a las conciliaciones bancarias
- Se debe tener el visto bueno de Gerencia General para la entrega de la información
- El archivo debe ser enviado el viernes de cada semana

6. INDICADORES

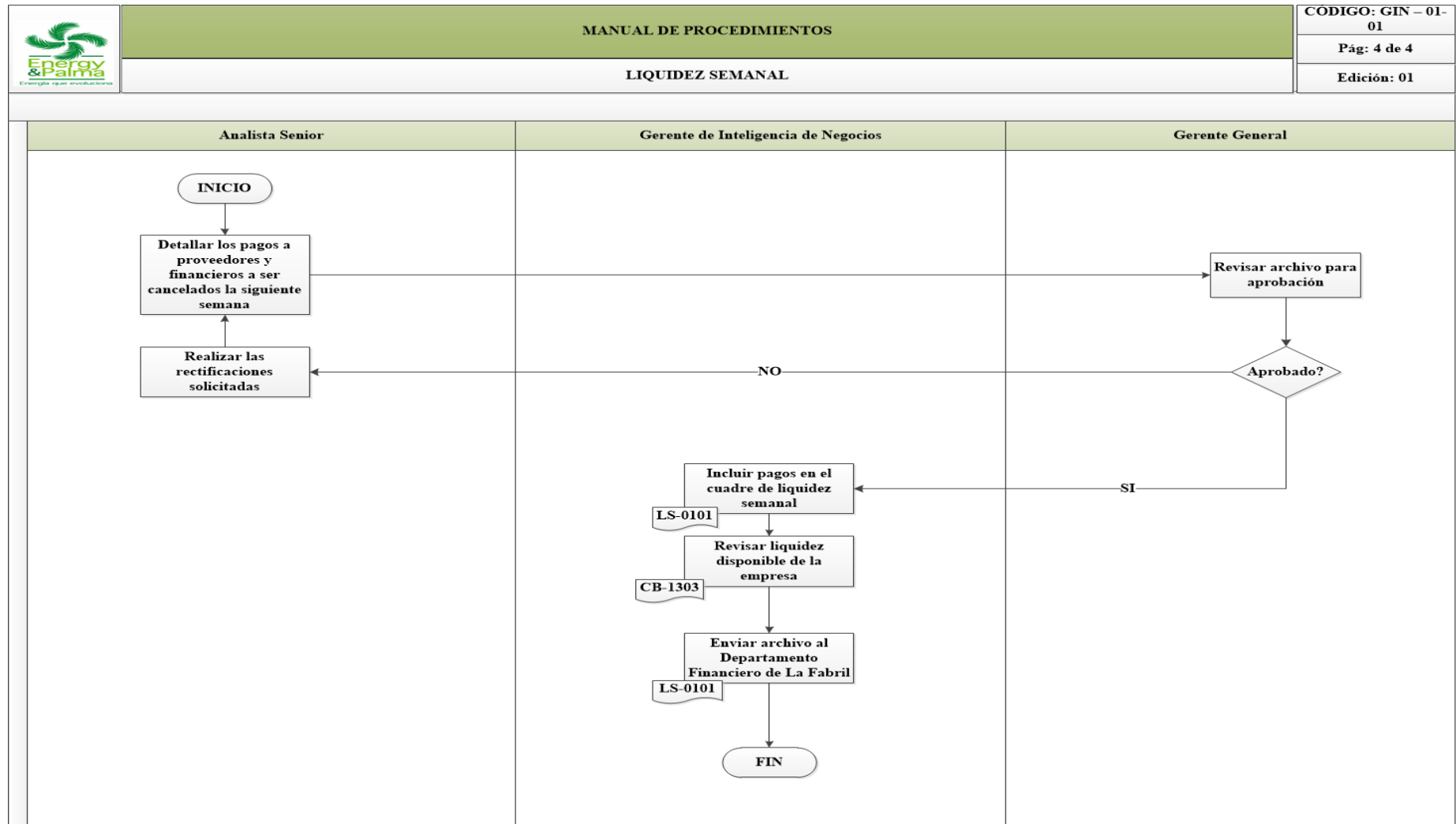
No aplica.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-01	LIQUIDEZ SEMANAL
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
LS-01-01	Archivo liquidez semanal	Digital	1 año	Destrucción
CB-13-03	Conciliaciones Bancarias	Digital	1 año	Destrucción

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-02	PRESUPUESTO GENERAL
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Conocer a detalle el monto necesario que la empresa necesita para su normal operatividad. De forma semestral y anual el presupuesto presenta una imagen del estado de la compañía y es necesario para la toma de decisiones por parte del Directorio.

2. ALCANCE

Será de aplicación para la elaboración del flujo de caja para presentación a entidades financieras y directorio, en forma semestral y anual.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Gerente Contable

Gerente de Inteligencia de Negocios

Jefe de Presupuestos

4. DEFINICIONES

Mano de Obra: personal encargado de las labores agrícolas de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-02	PRESUPUESTO GENERAL
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

Pasivos Financieros: obligaciones que la empresa ha adquirido con el sector Financiero y con el Mercado de Valores.

Inversiones: gastos incurridos por la empresa para la generación de nuevas siembras.

Ingresos: entrada de dinero proveniente de la operatividad de la empresa.

Siembras: tarea agrícola destinada a colocar semillas de palma en el terreno establecido para el desarrollo de plantas de palma.


Gastos Administrativos: aquellos que tienen que ver directamente con la administración general de la empresa como, la contratación de personal, suministros de oficina, servicio, etc.

Presupuesto: cálculo anticipado o estimado de los valores para un determinado período de tiempo.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- La presentación del presupuesto debe ser comparativo, entre el presupuestado y el real

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-02	PRESUPUESTO GENERAL
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

- La información debe estar debidamente cuadrada en base a lo reportado por los diferentes departamentos
- El presupuesto debe ser presentado de manera semestral y anual
Debe ir con el visto bueno de la Gerencia General

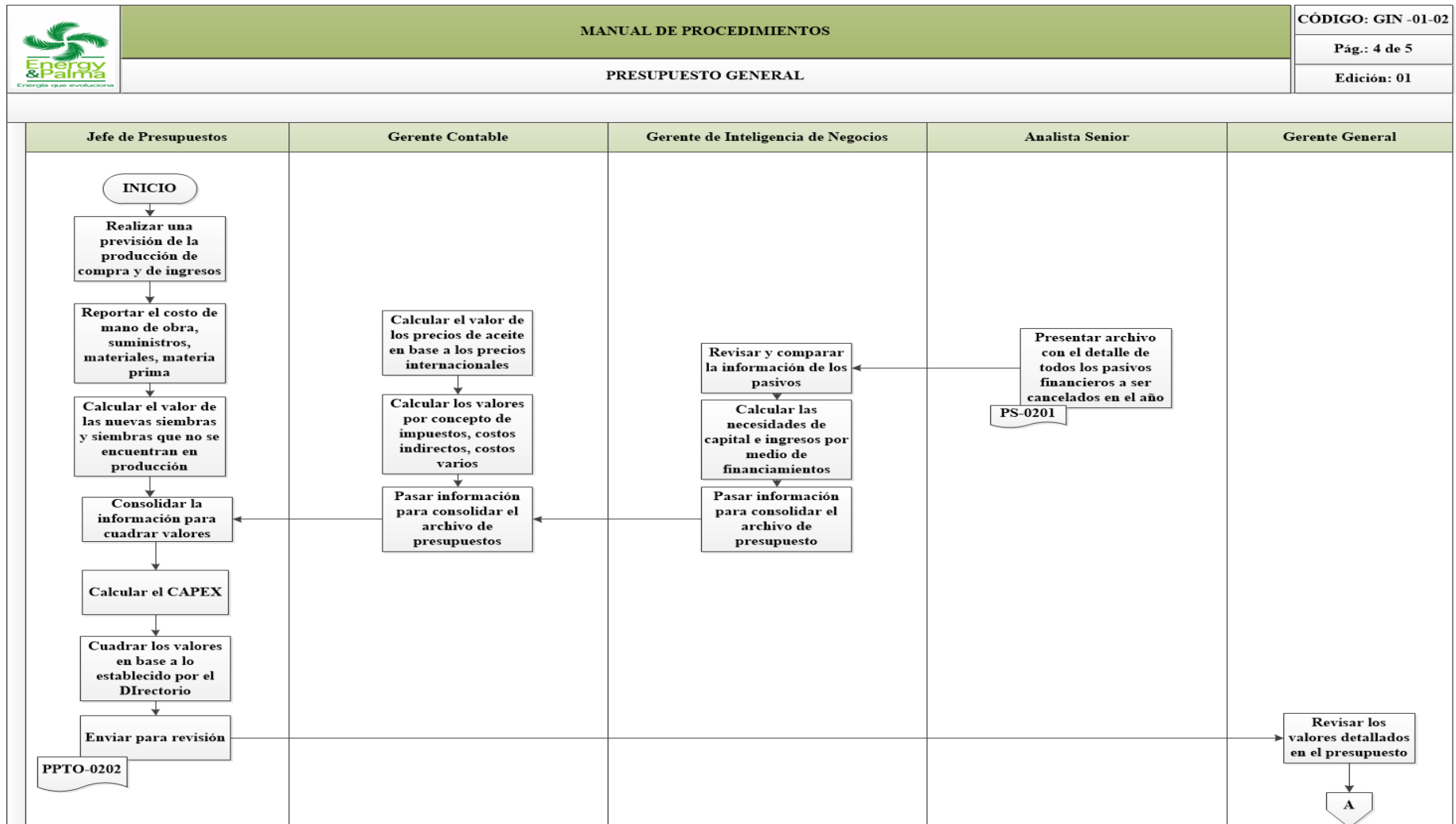
6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje real del presupuesto versus lo ejecutado				
Descripción	Permite determinar el porcentaje de cumplimiento de lo presupuestado versus lo real				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Presupuesto / Real *100	Semestral y Anual	80%	95%	Gerente de Inteligencia de Negocios Gerente Contable	Gerente General

7. REGISTROS Y DOCUMENTOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
PF-02-01	Pasivos financieros	Digital	4 años	Archivo Permanente
PPTO-02-02	Presupuesto General	Digital	4 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO





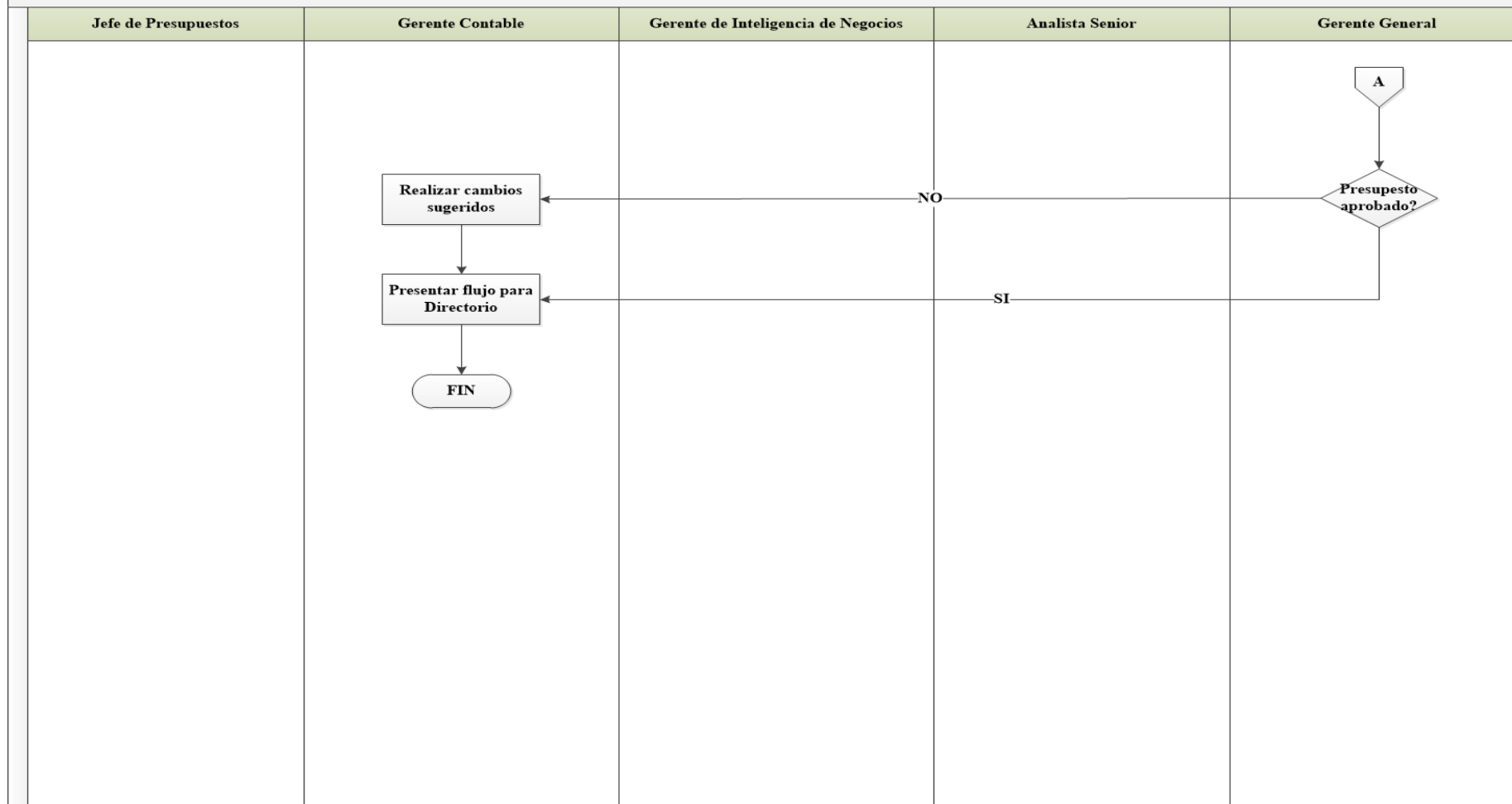
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


CÓDIGO: GIN -01-02

Pág.: 5 de 5

PRESUPUESTO GENERAL

Edición: 01



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-03	GESTIÓN DE RECURSOS
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Establecer líneas de crédito con Instituciones Financieras Locales o Internacionales, así como programas de obligaciones o papel comercial con el Mercado de valores para la consecución de recursos necesarios para la operatividad de la empresa.

2. ALCANCE

Será de aplicación para la obtención de recursos para la empresa, a través de líneas de crédito o emisión en el Mercado de Valores.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de Inteligencia de Negocios

4. DEFINICIONES

Gestión de recursos: conseguir recursos necesarios para cumplir con la operatividad de la empresa.

Liquidez: cuando la empresa dispone de recursos suficientes para pago a proveedores.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-03	GESTIÓN DE RECURSOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Ilquidez: cuando la empresa no dispone de los recursos suficientes para hacer frente a sus proveedores.

Emisiones: son títulos que son emitidos a través del Mercado de Valores, por los cuales se debe pagar un interés. Pueden ser emitidos a corto plazo (papel comercial) o a largo plazo (obligaciones).


Representante de Obligacionistas: es el Organismo que representa a todos los inversionistas que han adquirido papeles emitidos por la empresa.

Casa de Valores: es un ente controlado por la Superintendencia de Compañías quienes realizan la intermediación en la compra y venta de títulos en el Mercado de Valores.

Agente Pagador: es el ente que se encarga de realizar el pago de todas las emisiones que hayan sido emitidas por la empresa a todos sus inversionistas.

5. POLÍTICAS

- La gestión de recursos debe ir en base a pasivos de buena calidad, que no afecten al flujo de la empresa
- Toda línea de crédito o emisión debe estar en conocimiento de la Gerencia General y del departamento financiero de La Fabril

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-03	GESTIÓN DE RECURSOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

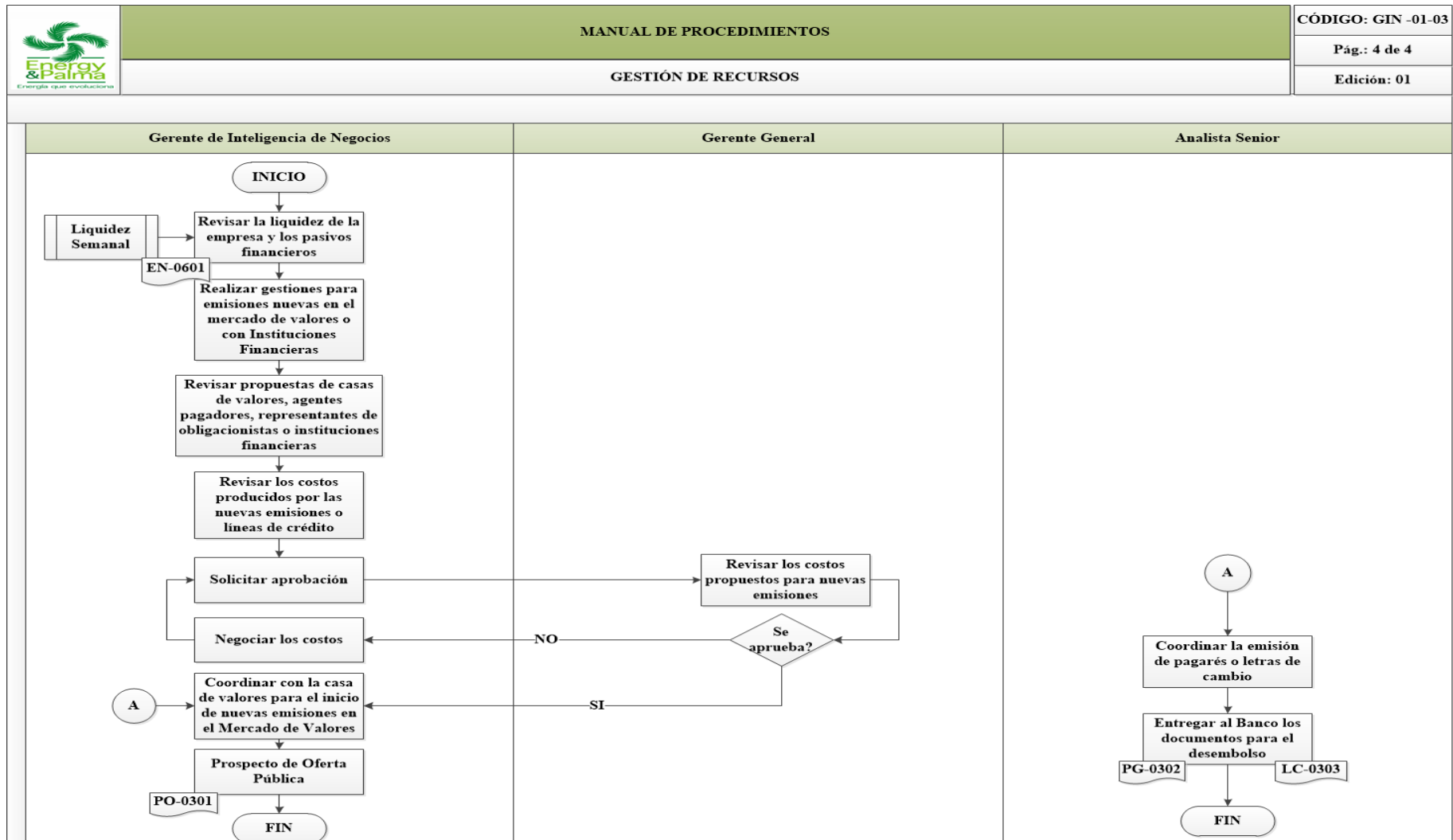
6. INDICADORES


Nombre	% de costo de la emisión				
Descripción	Permite determinar la relación entre el costo de la emisión o línea de crédito con el monto de la operación				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Costos de la emisión / Monto colocado *100	Continua	3%	10%	Gerente de Inteligencia de Negocios	Gerente General

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
OP-03-01	Prospecto de oferta pública	Digital	5 años	Archivo Permanente
PG-03-02	Pagarés bancarios	Impreso	5 años	Archivo Permanente
LC-03-03	Letras de Cambio	Impreso	5 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-04	FLUJO DE PAGOS
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Establecer un orden para el pago de los diferentes compromisos que han sido adquiridos por la empresa.

2. ALCANCE

Será de aplicación para la aprobación de los pagos que son necesarios de ser realizados semanalmente, en base a la liquidez de la empresa.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista Senior.

4. DEFINICIONES

Flujo: información detallada de los rubros a ser cancelados en base a aprobación.

Conciliaciones Bancarias: permite determinar el saldo real de la cuenta comparando los cheques generados en el sistema con los cheques que hayan sido cobrados en la cuenta de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-04	FLUJO DE PAGOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

Proveedores San Lorenzo: proveedores de compras para el normal funcionamiento de la operatividad de la empresa.

Proveedores Quito: proveedores de servicios.


Pagos Financieros: pagos a realizarse con las distintas Instituciones Financieras o Mercado de Valores con los cuales la empresa registre un pasivo.

Liquidación de Fruta: proveedores a los cuales la empresa realiza la compra de fruta para procesamiento del aceite de palma.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS


- La información de pagos necesarias para la elaboración del flujo deberá ser enviada al departamento de Inteligencia de Negocios (analista senior) hasta máximo el día miércoles de cada semana
- El monto de pago a proveedores San Lorenzo deberá ser revisado y aprobado por la Gerencia General
- El detalle de pago a proveedores Quito (servicios) debe ser realizado por Tesorería Quito

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-04	FLUJO DE PAGOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

- El flujo de pagos de RRHH debe ser enviado por el Jefe de Recursos Humanos, una vez que se haya realizado la revisión respectiva para el pago de liquidaciones, préstamos y nómina agrícola
- Las liquidaciones de fruta deben ser enviadas hasta máximo el día jueves en la mañana para conocer el monto real de pago.

6. INDICADORES

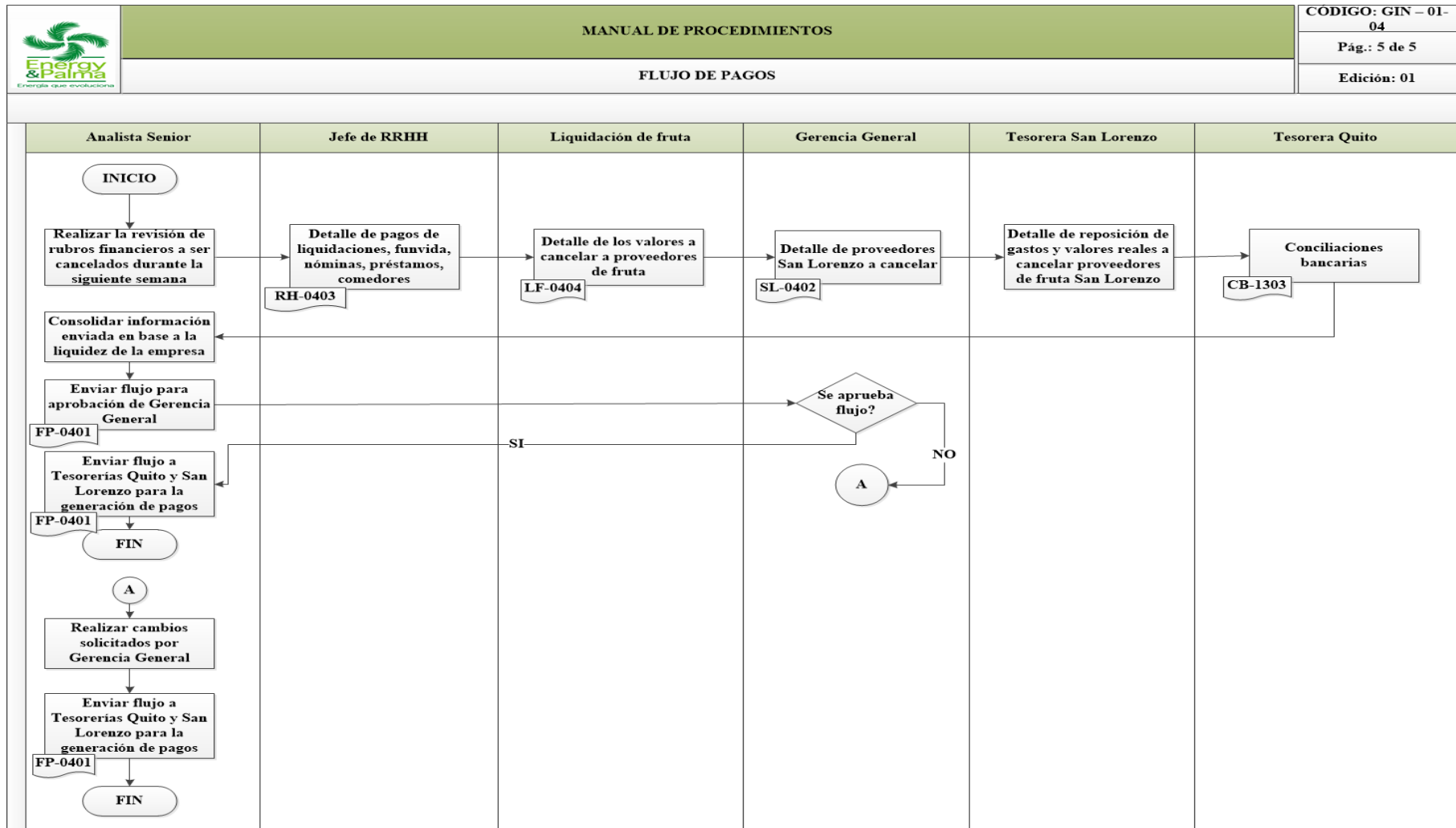
Nombre	Porcentaje de pago a proveedores				
Descripción	Determina el porcentaje de cumplimiento de pago a proveedores				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Cartera pagada / Cartera por pagar *100	Semanal	20%	35%	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-04	FLUJO DE PAGOS
Edición No. 1	Pág. 4 de 5

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
FP-04-01	Flujo de Pagos	Digital	3 años	Archivo Permanente
SL-04-02	Proveedores San Lorenzo	Digital	1 año	Destrucción
RH-04-03	Flujo Recursos Humanos	Digital	1 año	Destrucción
LF-04-04	Liquidación de Fruta	Digital	1 año	Destrucción
CB-13-03	Conciliaciones Bancarias	Digital	1 año	Destrucción

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-05	COMPROBACIÓN DE PAGOS
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1 PROPÓSITO

Establecer un control sobre los pagos que han sido emitidos por parte de las Tesorerías, mismos que deben ser los que se encuentran aprobados en el Flujo de Pagos.

2 ALCANCE

Será de aplicación para la revisión de cada uno de los registros que han sido generados en el Mayor de Cuentas Contables a través del Flujo de pagos aprobado en forma semanal.


3 RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista Senior.

4 DEFINICIONES

Flujo: información detallada de los rubros a ser canceladas en base a la aprobación.

Mayor de Cuentas Contables: archivo en donde se detalla cada uno de los registros contables que han sido ingresados por tesorería para el pago a proveedores.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-05	COMPROBACIÓN DE PAGOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Cash Management: es una plataforma instalada por las Instituciones Financieras a través de la cual se puede realizar diferentes pagos con el débito del valor en la cuenta de la empresa y el crédito del valor en la cuenta del proveedor que se haya elegido.


Gameda: Sistema informático utilizado por la empresa.

5 POLÍTICAS

- Los montos que han sido aprobados en el Flujo de Pagos deben coincidir con los registrados en el Mayor de Cuentas Contables
- Las transferencias realizadas por pago de fruta, pagos financieros, etc., deben ser iguales a las aprobadas en el Flujo de Pagos
- Si es que existiese algún monto dentro de los registros contables que no haya sido aprobado en el Flujo, se debe contar con un respaldo de aprobación del mismo

6 INDICADORES

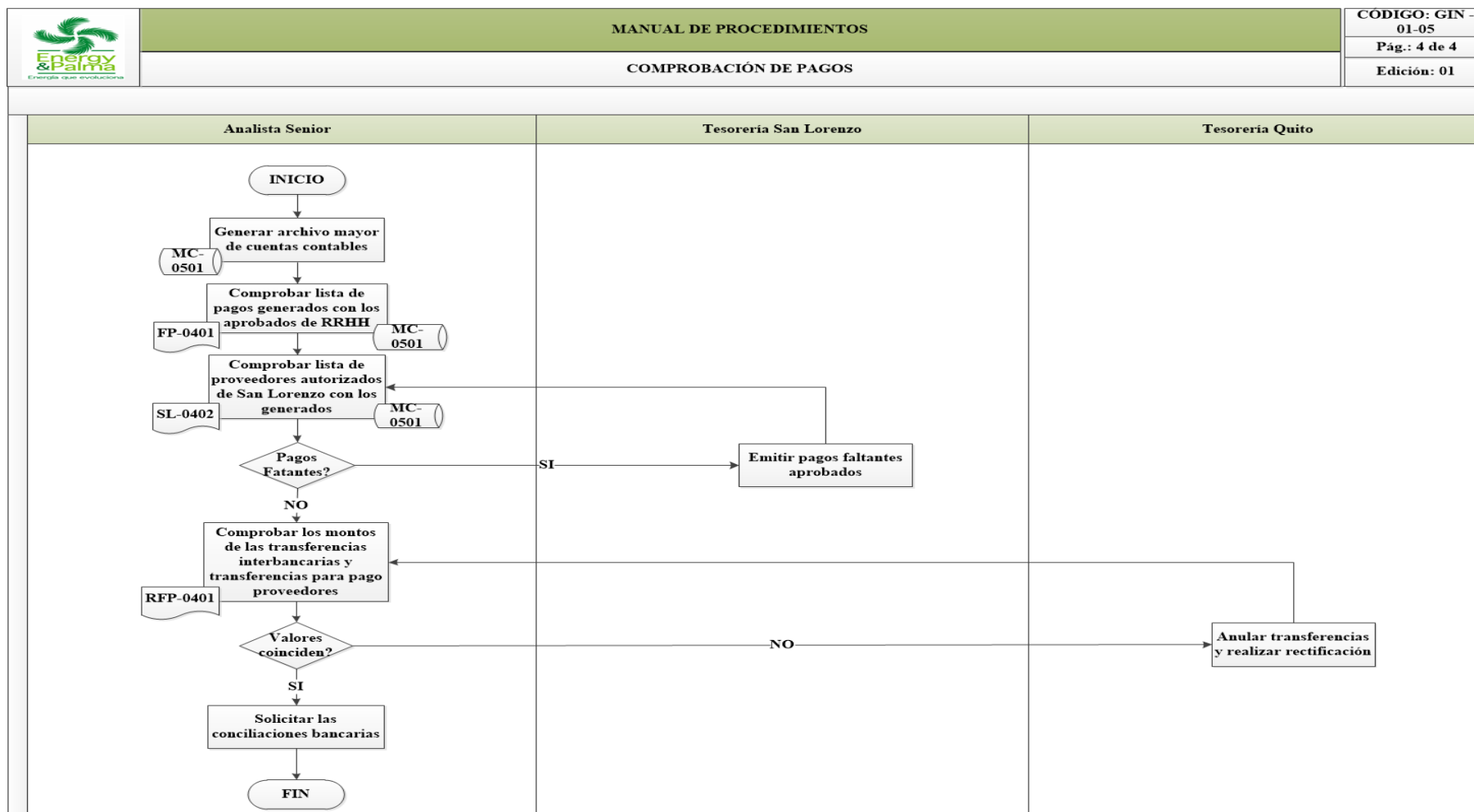
Nombre	Cumplimiento de Flujo de Pagos				
Descripción	Determina el porcentaje de cumplimiento de lo registrado versus lo aprobado				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Monto emitido / Monto aprobado *100	Semanal	85%	95%	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-05	COMPROBACIÓN DE PAGOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

7 DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
MC-05-01	Mayor Contable	Digital	1 año	Destrucción

8 DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-06	ENDEUDAMIENTO GENERAL
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Conocer a detalle los pasivos que han sido adquiridos por la compañía y los cuales se encuentran vigentes tanto con Instituciones Financieras como con el Mercado de Valores.

2. ALCANCE

Será de aplicación para la elaboración del archivo de endeudamiento con el detalle de los pasivos adquiridos por la empresa.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista Senior

4. DEFINICIONES

Instituciones Financieras: Bancos o Cooperativas con los cuales la empresa tenga vigentes líneas de crédito.

Pasivos Financieros: obligaciones que la empresa ha adquirido con el sector Financiero y con el Mercado de Valores.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-06	ENDEUDAMIENTO GENERAL
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Pagarés: documento emitido por el Banco y legalizado por la empresa con la firma del Representante Legal para la concesión de la línea de crédito bajo las condiciones de la Institución Financiera.

Tabla de amortización: cuadro calendario de los pagos que se tiene que realizar en base al crédito concedido por una Institución Financiera o Mercado de Valores.

5. POLÍTICAS

- El archivo debe contener el siguiente detalle: tasa de interés, fecha de concesión, fecha de vencimiento, saldo, corto plazo y largo plazo.
- El archivo debe contener las tablas de amortización de cada una de las deudas adquiridas a largo plazo
- Se debe establecer el detalle de las letras de cambio emitidas a favor de la empresa
- La información debe ser entregada hasta el día 5 de cada mes
- Se debe tener el visto bueno del Gerente de Inteligencia de Negocios para el envío de la información a La Fabril

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-06	ENDEUDAMIENTO GENERAL
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

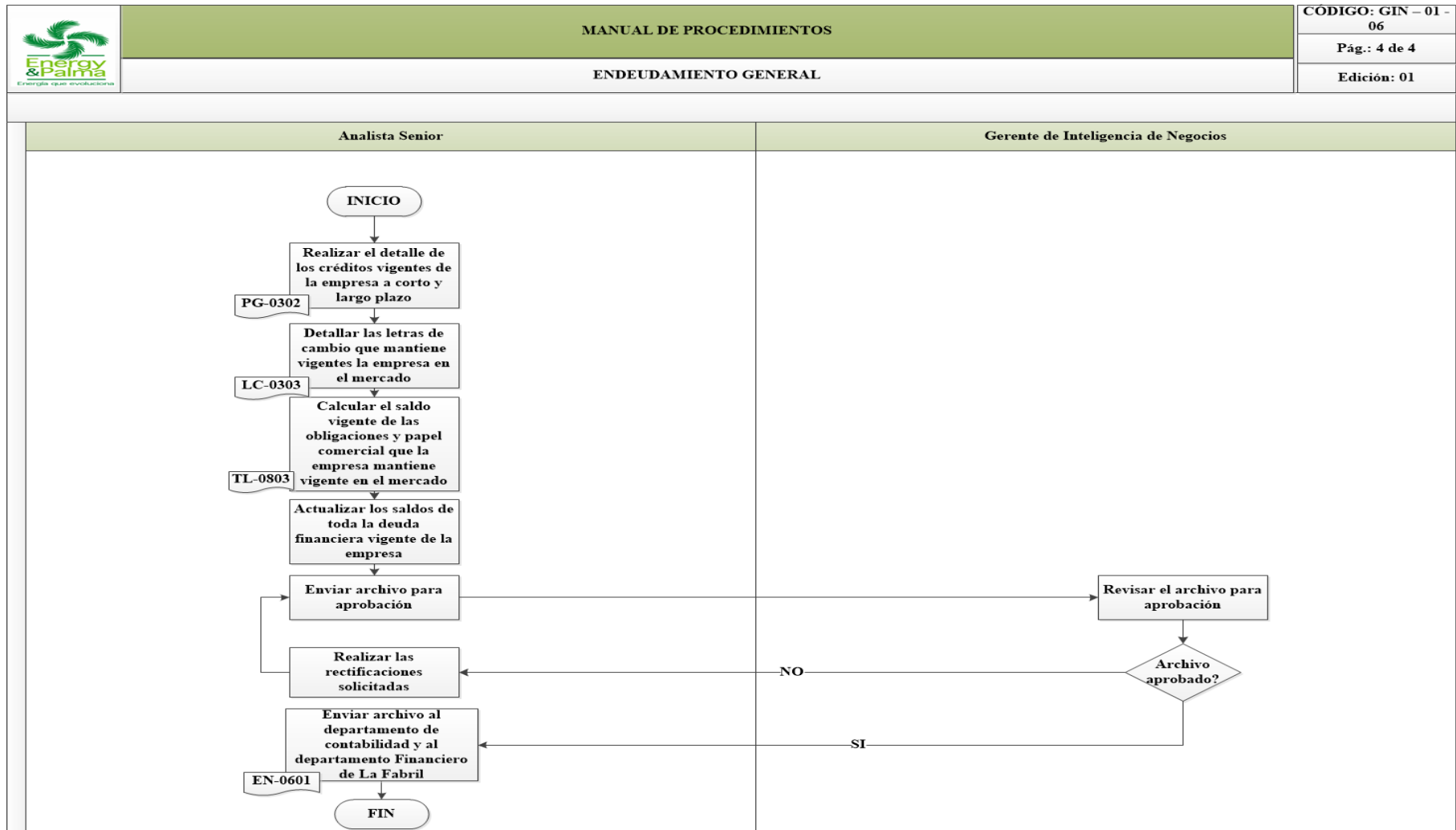
6. INDICADORES


Nombre	Cumplimiento de entrega de información				
Descripción	Determina el plazo de cumplimiento de entrega de la información				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (05 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	2 días antes de fecha de entrega	2 días después de fecha de entrega	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG-06-01	Archivo Endeudamiento	Digital	5 años	Archivo Permanente
PG - 03-02	Pagarés bancarios	Impreso	5 años	Archivo Permanente
LT - 03-03	Letras de cambio	Impreso	5 años	Archivo Permanente
TB - 08-03	Tablas de amortización	Digital	5 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-07	INFORMACIÓN FINANCIERA FABRIL
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Como parte del Grupo Económico Holding La Fabril, es necesario que los mismos tengan un detalle de la información financiera de la empresa a través de los Estados Financieros para conocer la situación actual de la compañía.

2. ALCANCE

Será de aplicación para el envío de información financiera a La Fabril, para la consolidación de información económica del Grupo.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista Senior.

4. DEFINICIONES

Estados Financieros: documentos en donde se muestra el estado real de la empresa tras la ejecución de sus operaciones por un período o fecha establecida.

Pasivos financieros: obligaciones que la empresa ha adquirido con el sector Financiero y con el Mercado de Valores.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-07	INFORMACIÓN FINANCIERA FABRIL
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

Plantilla de información: es un modelo establecido para el ingreso de información.

5. POLÍTICAS

- En base a los Estados Financieros proporcionados por el Gerente Contable incluir el detalle de la información en la plantilla establecida por La Fabril
- La información debe llevar el visto bueno de Gerencia General, Gerencia Contable y Gerencia de Inteligencia de Negocios
- Los pasivos financieros del Balance deben cuadrar con los pasivos financieros del archivo de endeudamiento
- La entrega de la información debe ser el 15 de cada mes

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-07	INFORMACIÓN FINANCIERA FABRIL
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

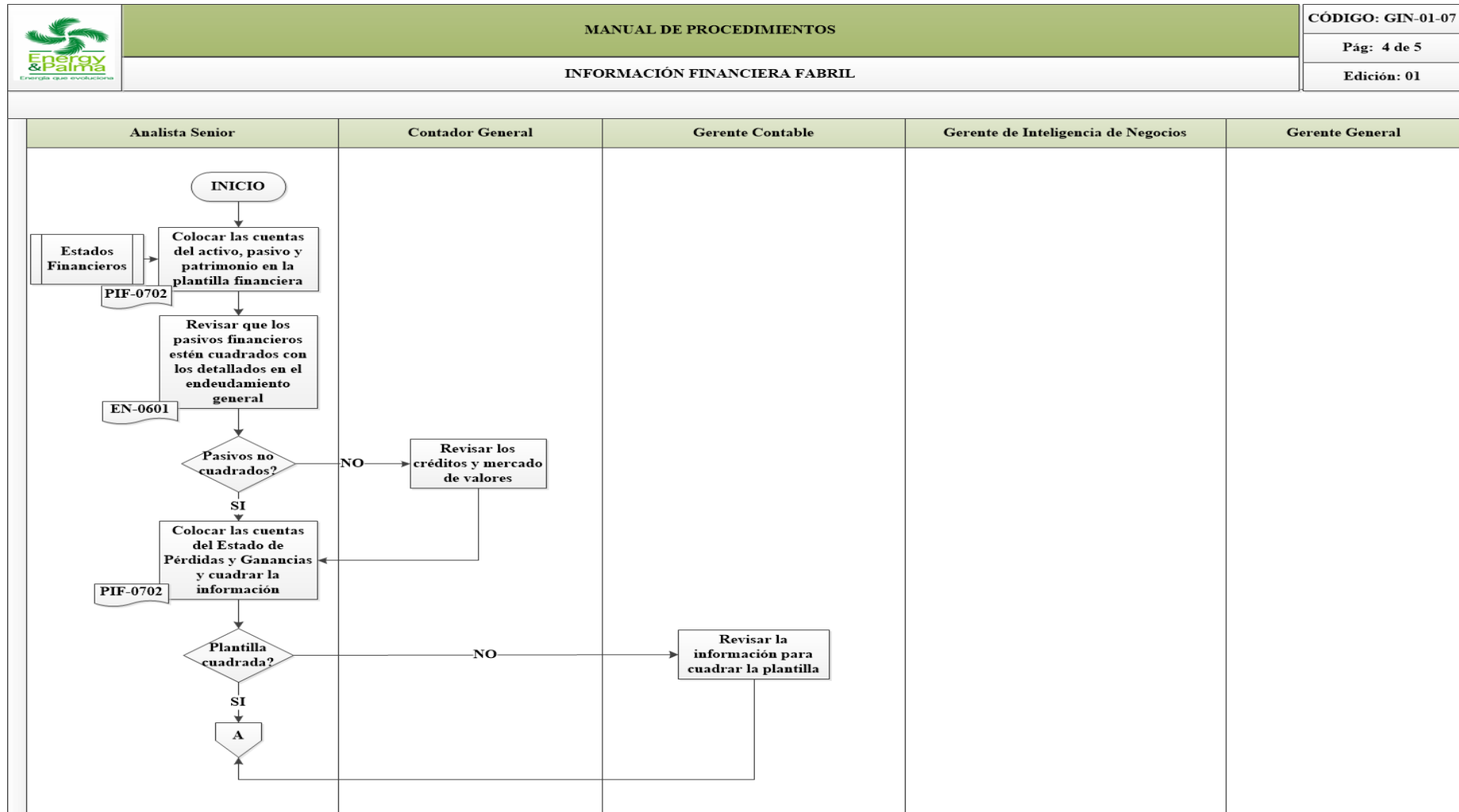
6. INDICADORES

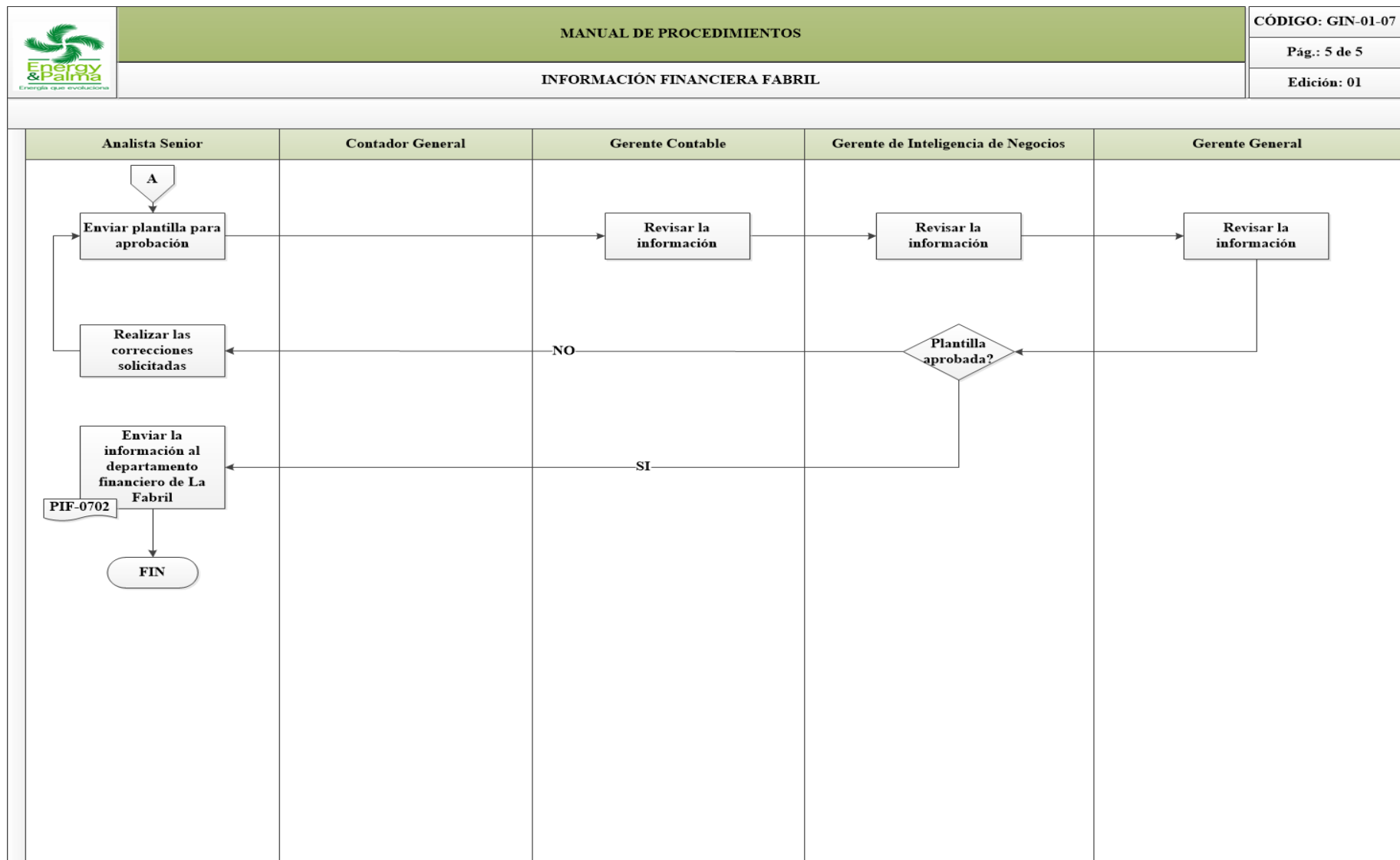
Nombre	Cumplimiento en entrega de información				
Descripción	Determina el plazo de cumplimiento de entrega de la información				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	5 días antes de fecha de entrega	1 día antes de fecha de entrega	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
EEFF-01-02	Estados Financieros	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente
PIF-07-02	Plantilla Información Financiera	Digital	5 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-08	MERCADO DE VALORES
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Entregar la información de pagos y colocaciones a la Superintendencia de Compañías como Organismo de Control para la empresa.

2. ALCANCE

Será de aplicación para el registro en el Sistema de la Superintendencia de Compañías, de las emisiones de la empresa en el Mercado de Valores.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista Senior.

4. DEFINICIONES

Superintendencia de Compañías: Organismo de Control autónomo que vigila y controla las actividades y funcionamiento de compañías en base a lo establecido por la Ley.

Mercado de Valores: forma parte del sector financiero del país. Canaliza los recursos de las diferentes Instituciones a través de negociaciones de valores.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-08	MERCADO DE VALORES
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

Emisiones: son títulos que son emitidos en el Mercado de Valores que permiten captar recursos, los cuales generan intereses. Pueden ser de corto (papel comercial) o de largo plazo (obligaciones).

Activos libres de gravamen: son los activos que dispone la empresa y sobre los cuales no pesa ningún gravamen, es decir, no representan garantía real para la empresa en sus pasivos financieros.

5. POLÍTICAS

- La información debe contener el detalle de cada uno de los pagos efectuados así como las colocaciones que se hayan realizado tanto de obligaciones como de papel comercial
- La información debe estar ingresada en base al formato en txt establecido por la Superintendencia de Compañías
- Se debe incluir el detalle de los activos libres de gravamen
- La información debe ser entregada el día 15 de cada mes

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GIN-01-08	MERCADO DE VALORES
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

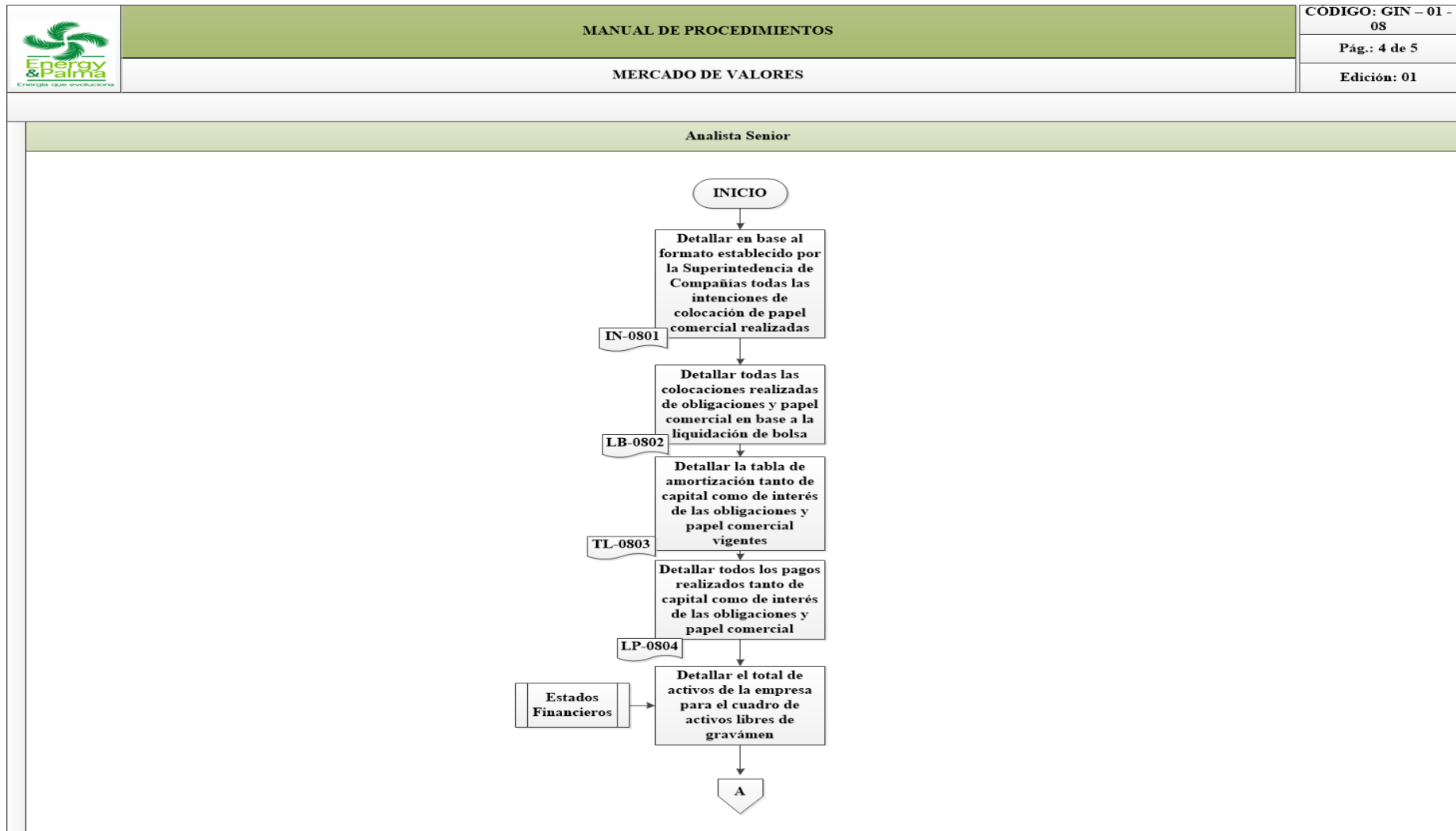
6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento en entrega de información				
Descripción	Determina el plazo de cumplimiento de entrega de la información				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	5 días antes de fecha de entrega	1 día antes de fecha de entrega	Analista Senior	Gerente de Inteligencia de Negocios

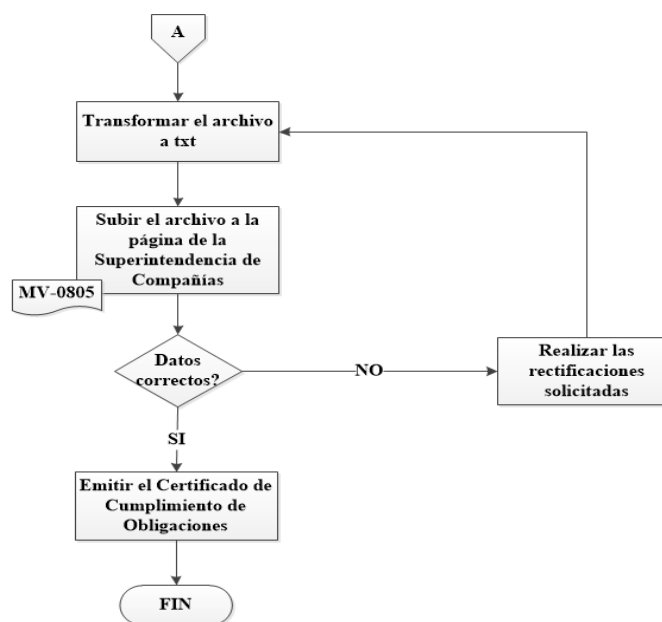
7. DOCUMENTOS Y REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
IN-08-01	Intenciones de colocación	Digital	5 años	Archivo Permanente
LB-08-02	Liquidaciones de Bolsa	Digital	5 años	Archivo Permanente
TL-08-03	Tablas de amortización	Digital	5 años	Archivo Permanente
LQ-08-04	Liquidaciones de pagos	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente
MV-08-05	Mercado de Valores	Digital	5 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Función



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-01	ESTADOS FINANCIEROS
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Cumplir con la entrega de los Estados Financieros de la empresa de forma mensual y anual en base a lo estipulado por la Ley.

2. ALCANCE

Será de aplicación para la elaboración y presentación del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Contable

4. DEFINICIONES

Estados Financieros: documentos en donde se muestra el estado real de la empresa tras la ejecución de sus operaciones por un período o fecha establecida.

Mayor de Cuentas Contables: archivo en donde se detalla cada uno de los registros contables que han sido ingresados en el sistema.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-01	ESTADOS FINANCIEROS
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

NIIF'S: Normas Internacionales de Información Financiera.

Gamedá: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- Los Estados Financieros deben estar en base a la NIIFS y cumplir con todas las normas contables establecidas por la Ley.
- Deben ser presentados hasta el 15 de cada mes
- Deben ser aprobados por la Gerencia General
- Los Estados Financieros anuales deben ser presentados para aprobación del Directorio
- Deben ser entregados en forma semestral y anual a los Organismos de Control

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-01	ESTADOS FINANCIEROS
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

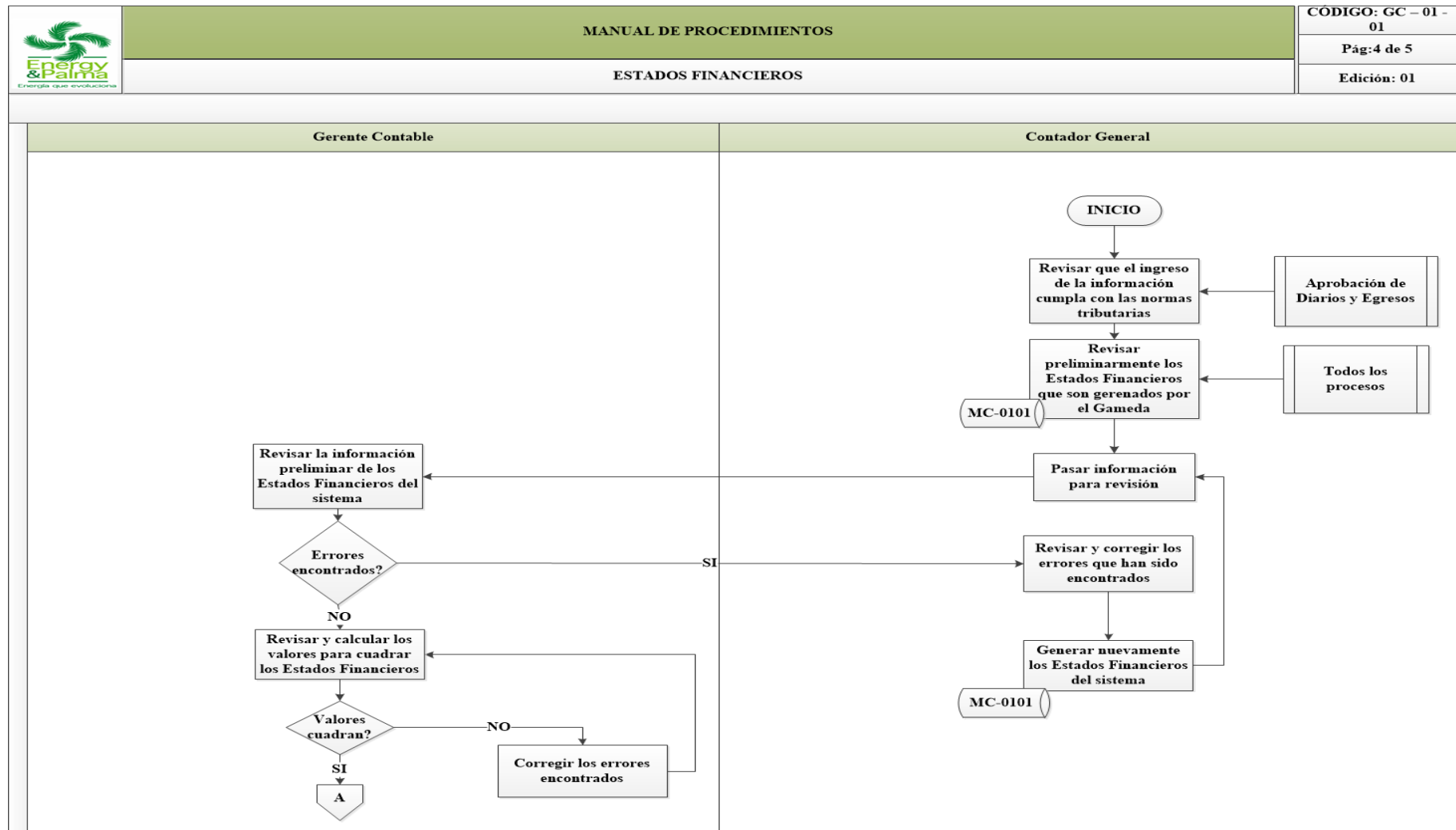
6. INDICADORES

Nombre	Entrega EEFF				
Descripción	Permite determinar el cumplimiento en la entrega de la información para la presentación de los EEFF				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (15 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	5 días antes de fecha de entrega	2 días después de fecha de entrega	Gerente Contable	Gerente General

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

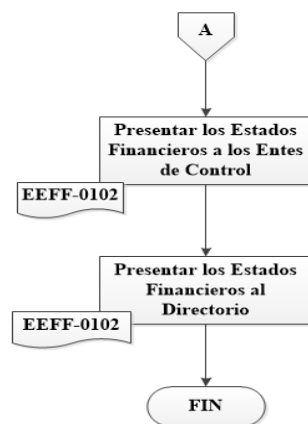
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
MC -01-01	Mayores Contables	Digital	5 años	Archivo permanente
EEFF -01-02	Estados Financieros	Digital / Impreso	5 años	Archivo permanente


8. DIAGRAMA DE FLUJO



Gerente Contable

Contador General



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-02	CONCILIACIÓN CUENTAS BALANCE
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Realizar una revisión a detalle de las cuentas de proveedores, anticipos, clientes, para que las mismas se encuentren debidamente conciliadas y se pueda entregar la información para la elaboración de los Estados Financieros.

2. ALCANCE


Será de aplicación para la revisión del registro y contabilización de los rubros correspondientes a las cuentas para pago a proveedores y clientes, para la elaboración de los Estados Financieros.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador General

4. DEFINICIONES

Proveedores: personas naturales o jurídicas que proporcionan de materia prima para la elaboración o producción de un producto o servicio.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-02	CONCILIACIÓN CUENTAS BALANCE
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

Anticipos: es un adelanto que se entrega al proveedor o cliente correspondiente al pago pendiente por entrega de materia prima.


Clientes: es la persona natural o jurídica a quien la empresa vende sus productos o servicios. En el caso de la empresa es La Fabril.

Contabilización: registro contable de todas las operaciones comerciales realizadas en la empresa.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- El registro de las cuentas debe realizársela en base a las normas establecidas en la Ley
- Toda aprobación de registros debe ser autorizado por el Contador General
- Todo anticipo debe estar soportado después con la respectiva factura

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-02	CONCILIACIÓN CUENTAS BALANCE
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

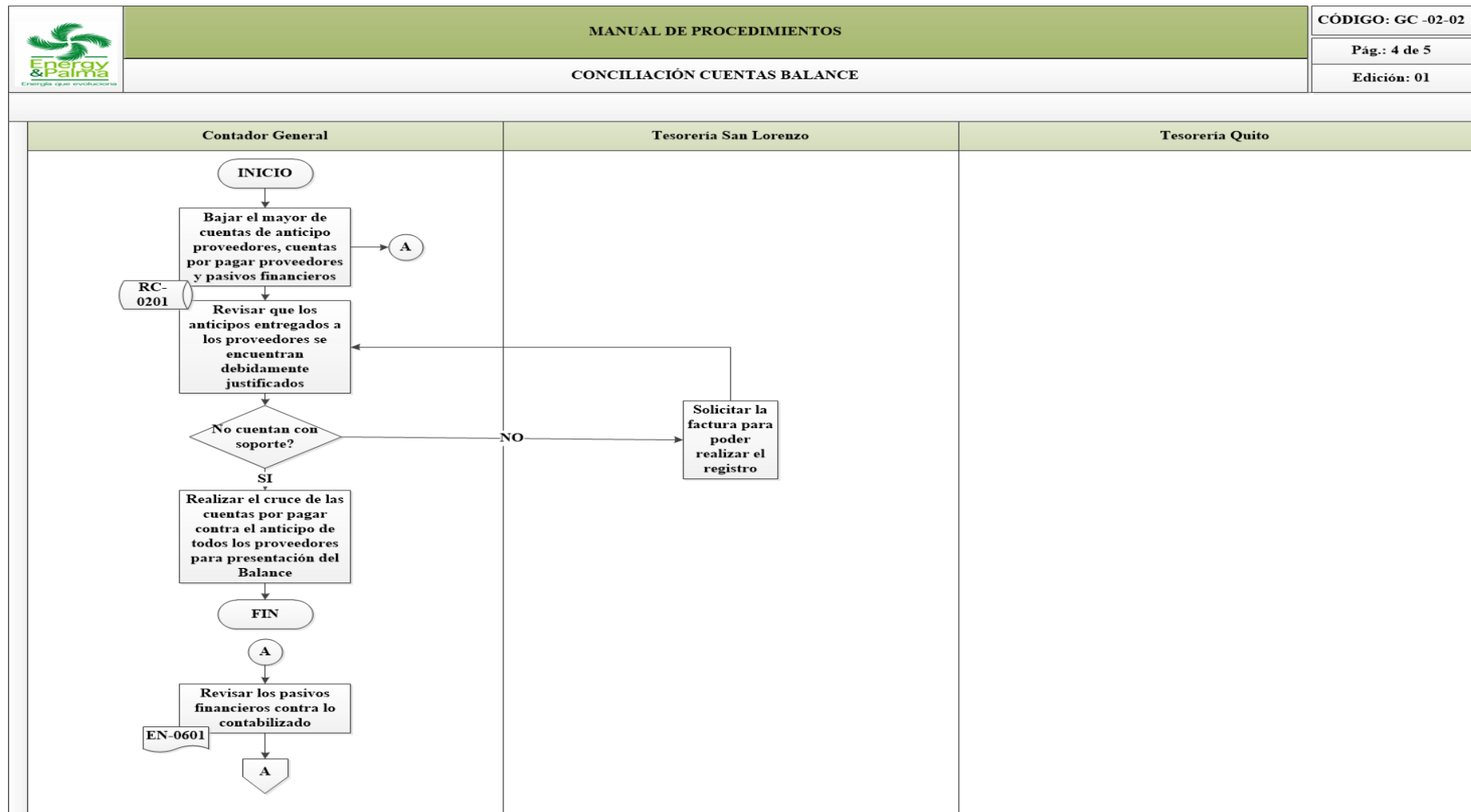
6. INDICADORES

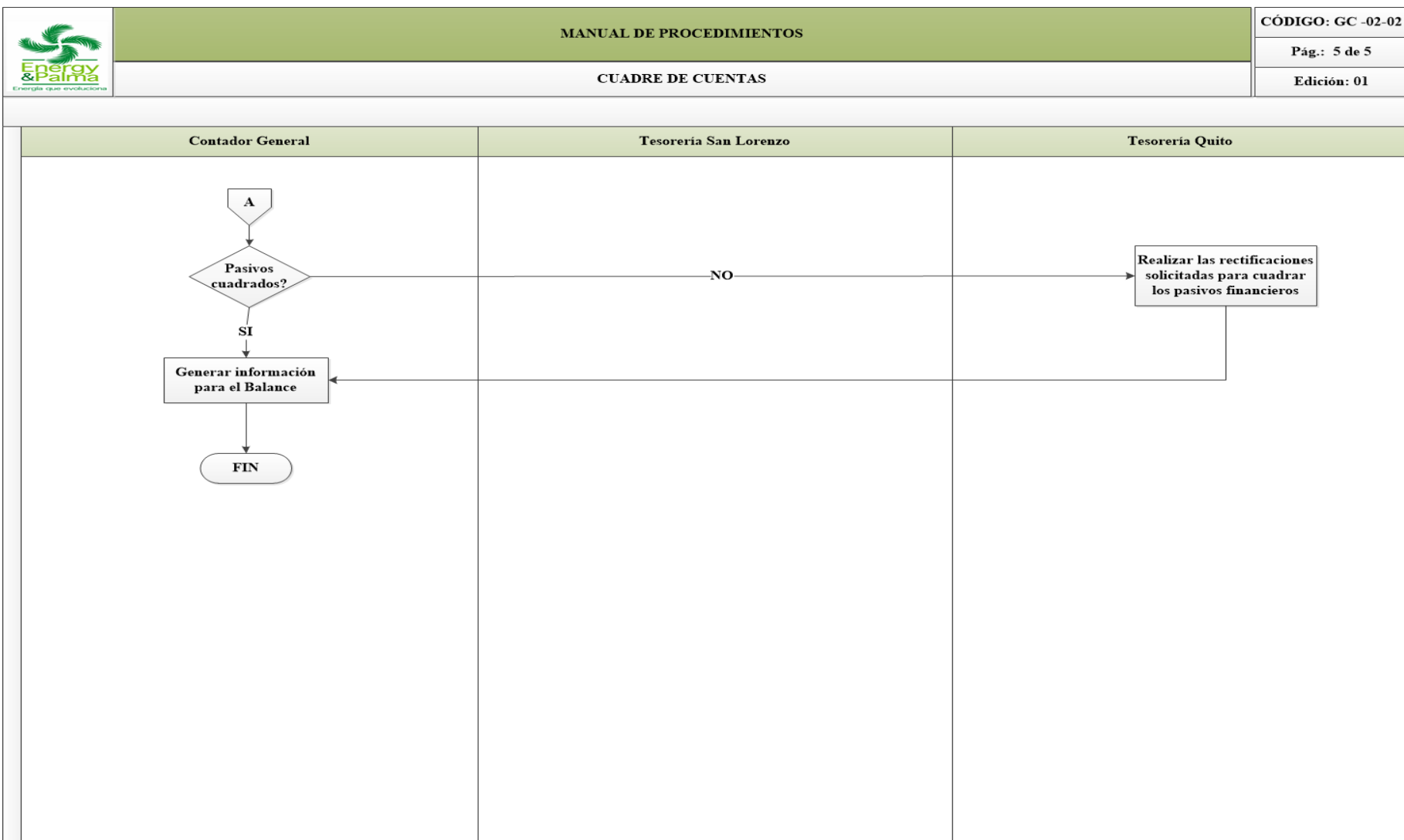
Nombre	Eficacia en contabilización de cuentas				
Descripción	Permite determinar la eficiencia de los trabajadores al realizar la contabilización de las cuentas que forman parte de la cuenta proveedores				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Errores encontrados /Total cuentas analizadas *100	Mensual	10%	50%	Asistente Contable 1	Contador General


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
EN -06-01	Endeudamiento	Digital	4 años	Archivo Permanente
RC-02-01	Registros Contables	Digital	4 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO





	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
<p>CÓDIGO: GC – 02-03</p>	<p style="text-align: center;">APROBACIÓN DE DIARIOS Y EGRESOS</p>
<p>Edición No. 1</p>	<p style="text-align: right;">Pág. 1 de 4</p>

1. PROPÓSITO

Revisar el correcto ingreso de los registros contables a través de los egresos y diarios realizados por las Tesorerías de la empresa.

2. ALCANCE

Será de aplicación para la aprobación de facturas y egresos contables ingresados por Tesorería Quita y San Lorenzo.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador General

4. DEFINICIONES

Registros Contables: registro del asiento contable de las operaciones realizadas por la empresa.

Egresos: forma de pago a los distintos proveedores de la empresa a través de cheques.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-03	APROBACIÓN DE DIARIOS Y EGRESOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Facturación: documento legalmente autorizado que es entregado a la empresa por la compra o venta de un producto o servicio.


Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- Los registros contables deben realizárselos en base a las leyes contables establecidas
- Toda factura debe estar legalmente autorizada por el SRI
- Toda aprobación para pago de egresos será autorizada por el Contador General

6. INDICADORES

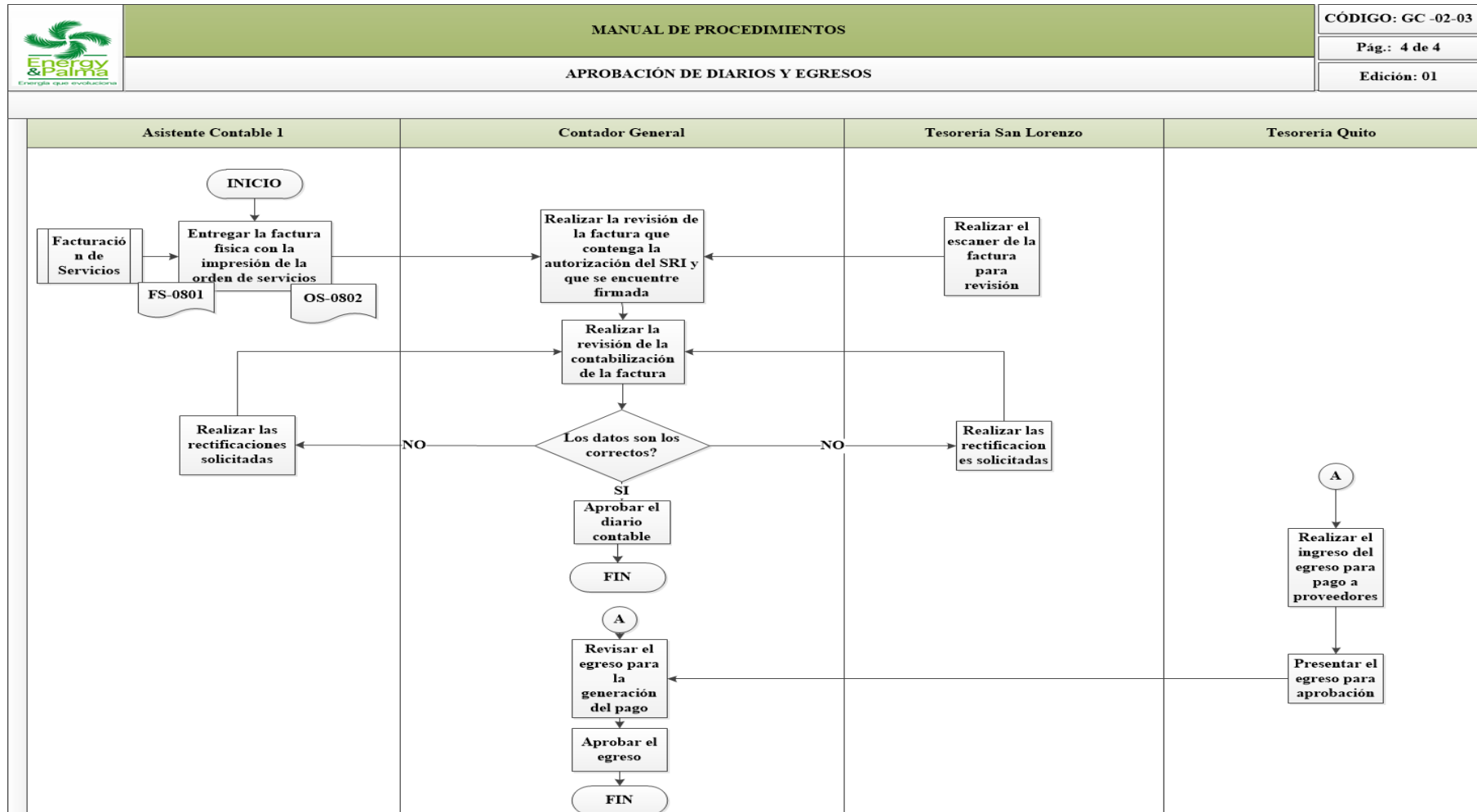
Nombre	Eficacia en contabilización de cuentas				
Descripción	Permite determinar el correcto ingreso de los registros contables al sistema				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Errores encontrados / Total Facturas ingresadas *100	Continua	10%	50%	Contador General	Gerente Contable


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-03	APROBACIÓN DE DIARIOS Y EGRESOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
FS-08-01	Facturas de Servicios	Digital / Impreso	1 año	Destrucción
OS -08-02	Orden de servicios	Digital / Impreso	1 año	Destrucción

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-04	NÓMINA ADMINISTRATIVA
Edición No. 1	Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Realizar los cálculos necesarios para el pago correcto de los salarios correspondientes al personal administrativo de la Ciudad de Quito y San Lorenzo.

2. ALCANCE

Se aplicará para la elaboración y cuadro de Nómina Administrativa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Contador General

Asistente Contable 1

4. DEFINICIONES

Nómina: registro financiero de los ingresos y deducciones a los que tiene derecho de percibir el trabajador de forma mensual.

Ingresos: sueldo que percibe el trabajador en base a lo estipulado en su contrato de ingreso a la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC-02-04	NÓMINA ADMINISTRATIVA
Edición No. 1	Pág. 2 de 6


Descuentos: retenciones de carácter legal y contractual como préstamos realizados por el trabajador al IEES, a la empresa, anticipos de sueldo, impuesto a la renta, etc.

Horas Extraordinarias o Suplementarias: trabajo realizado fuera de la jornada normal que todo trabajador debe cumplir por Ley.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- El otorgamiento de los préstamo debe ser controlado por Recursos Humanos
- El detalle de descuento por préstamos, anticipos, horas extraordinarias, suplementarias, comisariato, debe ser ingresado correctamente en el sistema para el cuadro de la nómina administrativa y debe ser entregado hasta el 27 de cada mes
- El detalle de consumo de telefonía celular debe ser entregado de manera conciliada hasta el 27 de cada mes
- El detalle de salidas e ingresos de personal debe estar registrado hasta el 27 de cada mes
- La nómina administrativa debe ser entregada para el pago los días 15 y 30 de cada mes
- La nómina debe ser revisada para su aprobación por el Contador General

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC-02-04	NÓMINA ADMINISTRATIVA
Edición No. 1	Pág. 3 de 6

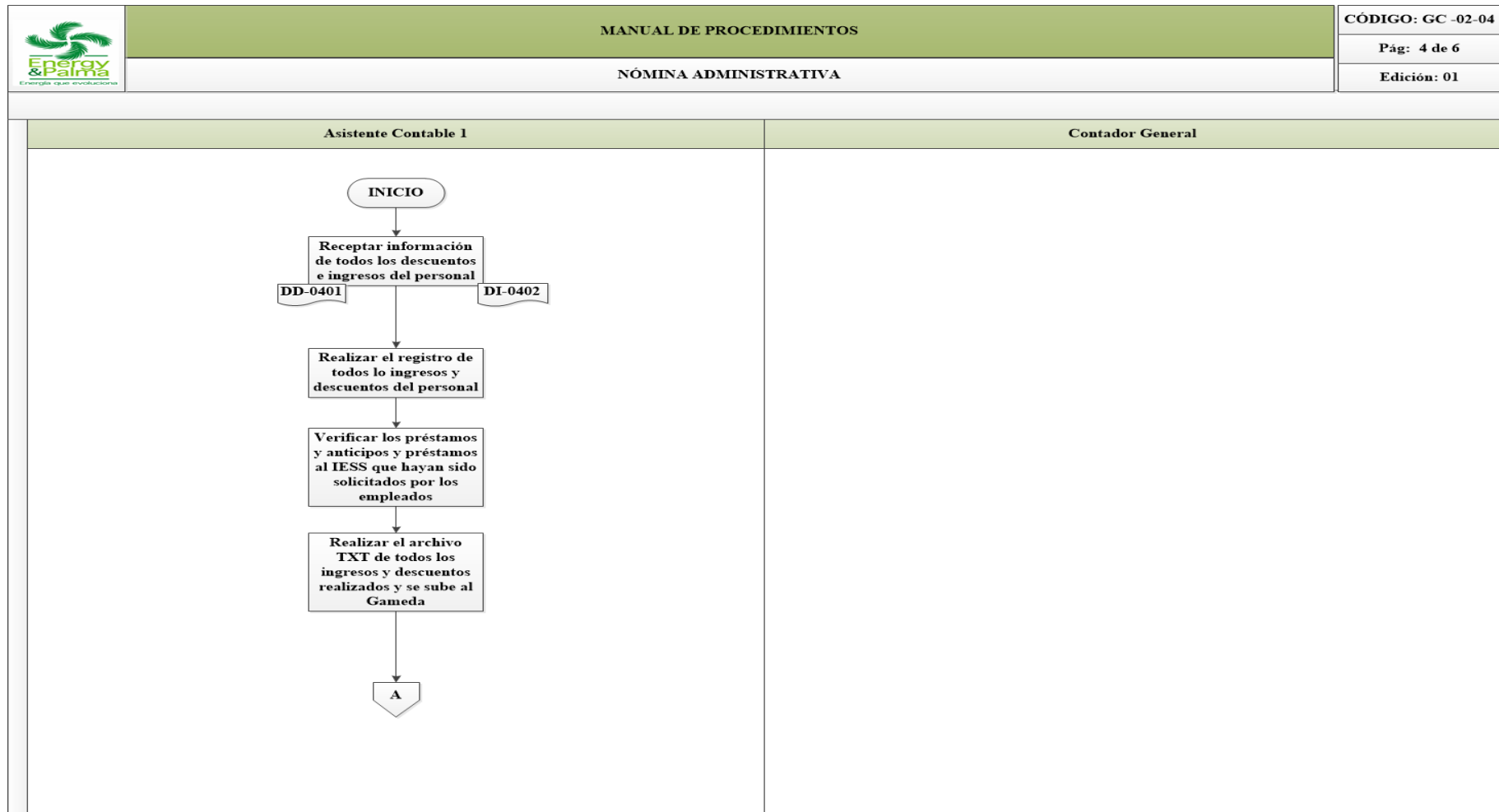
6. INDICADORES

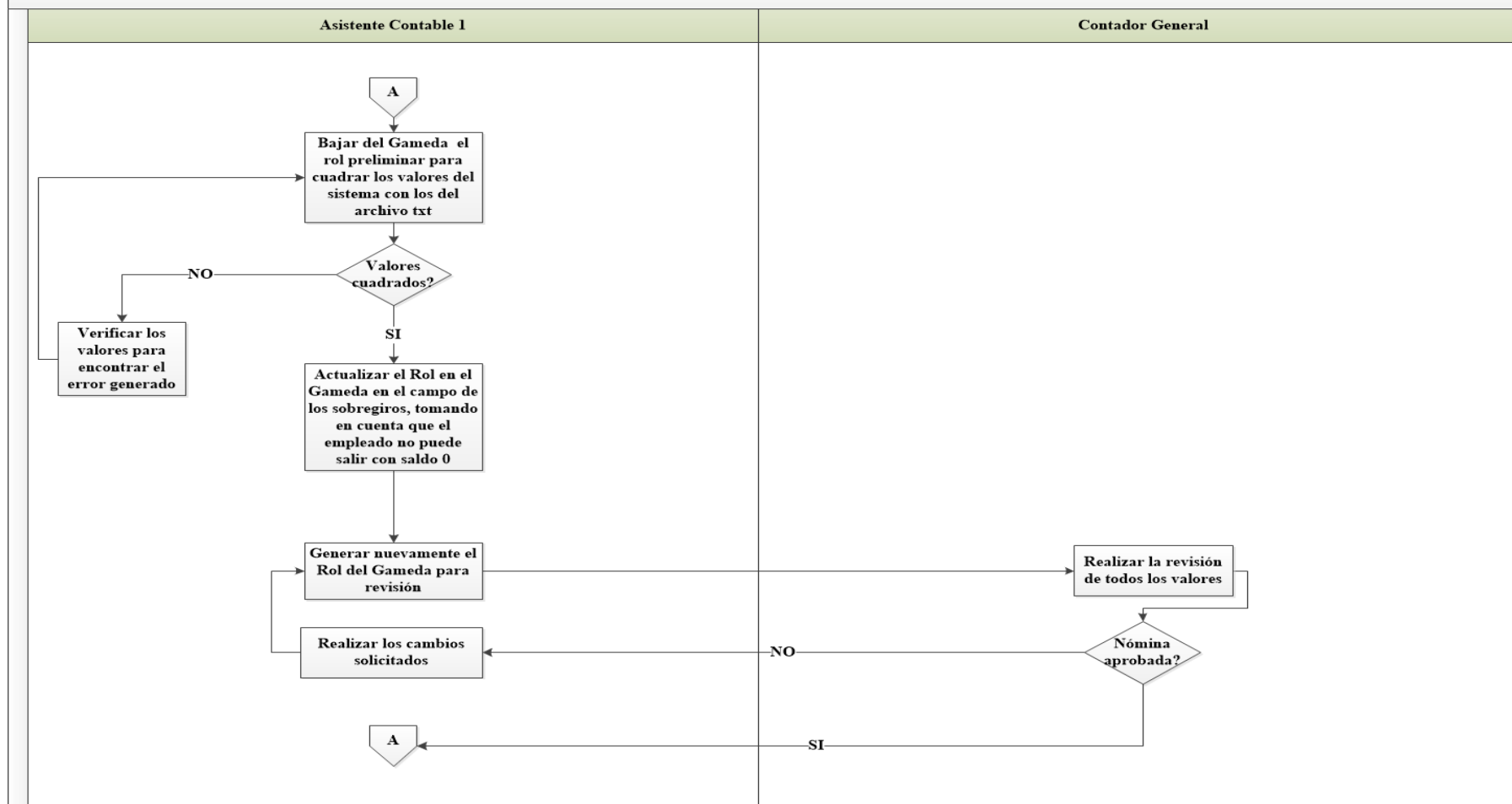
No aplica.

7. REGISTROS Y DOCUMENTOS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
DD-04-01	Detalle descuentos	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente
DI-04-02	Detalle de ingresos	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente
RF-04-03	Rol final	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente

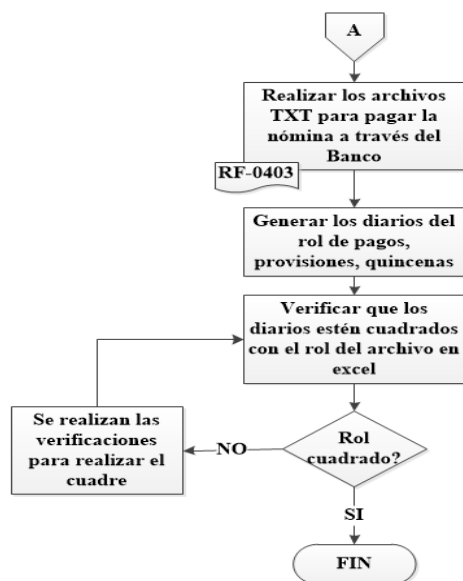
8. DIAGRAMA DE FLUJO






Asistente Contable 1

Contador General



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-05	CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS
Edición No. 1	Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Declarar el monto real de impuestos en base a las compras y ventas realizadas por la empresa en forma mensual.

2. ALCANCE

Será de aplicación para el cuadro de los anexos transaccionales para presentación al SRI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Contador General

Asistente Contable 1

4. DEFINICIONES

Compras: corresponde a las adquisiciones de bienes y servicios que la empresa ha realizado para el normal funcionamiento de sus actividades.

Ventas: representan los ingresos que la empresa obtiene por la venta de aceite de palma, fertilizantes, plantas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-05	CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 6

Anexos transaccionales: formularios establecidos por el Organismo de Control para presentar el detalle de las transacciones correspondientes a las compras y ventas que la compañía ha realizado.

IVA: impuesto sobre el valor agregado de un producto o servicio.

Retenciones en la fuente: mecanismo de recaudación anticipado.

Impuesto a la Renta: impuesto que grava los ingresos de las personas o empresas


Facturación: documento legalmente autorizado que refleja la información de una operación de compra o venta de un producto o servicio.

SRI: Organismo de control.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- El registro por ventas o compras en el anexo transaccional debe realizárselo de manera inmediata al momento de efectuar la transacción
- Las facturas por compra o venta deben emitirse a través de la facturación electrónica.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-05	CONCILIACIÓN CONTABLE DE IMPUESTOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 6

- Las retenciones deben ser ingresadas en base a la Ley
- No se pueden recibir facturas que sean de fechas anteriores a las ya declaradas
- Se requiere de la aprobación del contador para el ingreso de los formularios al sistema del SRI

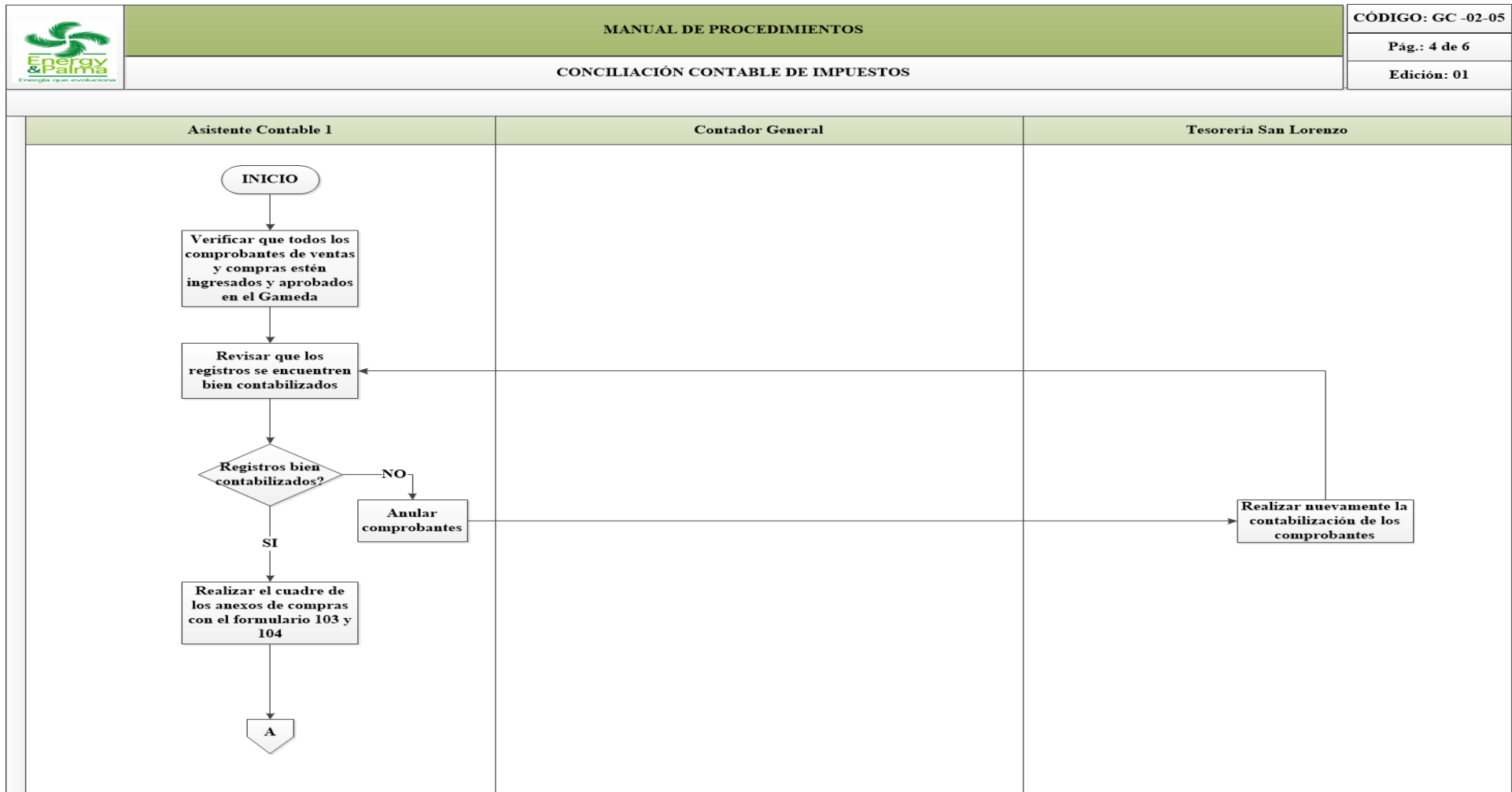
6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento declaración impuestos				
Descripción	Permite conocer que el monto declarado corresponde al saldo real que reporta la empresa				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Registro contable de compras, ventas, retenciones - Monto declarado	Mensual	\$1	\$2	Asistente Contable 1	Contador General

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
ANX-05-01	Anexos transaccionales	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente
FO-05-02	Formularios	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente

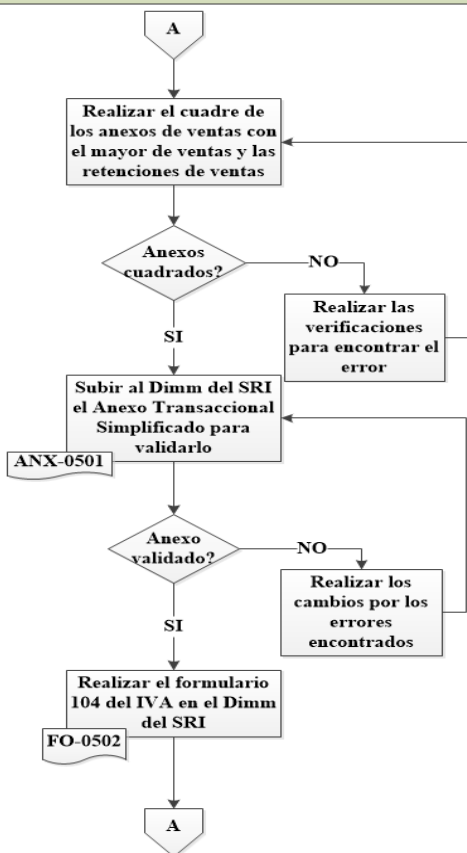
8. DIAGRAMA DE FLUJO

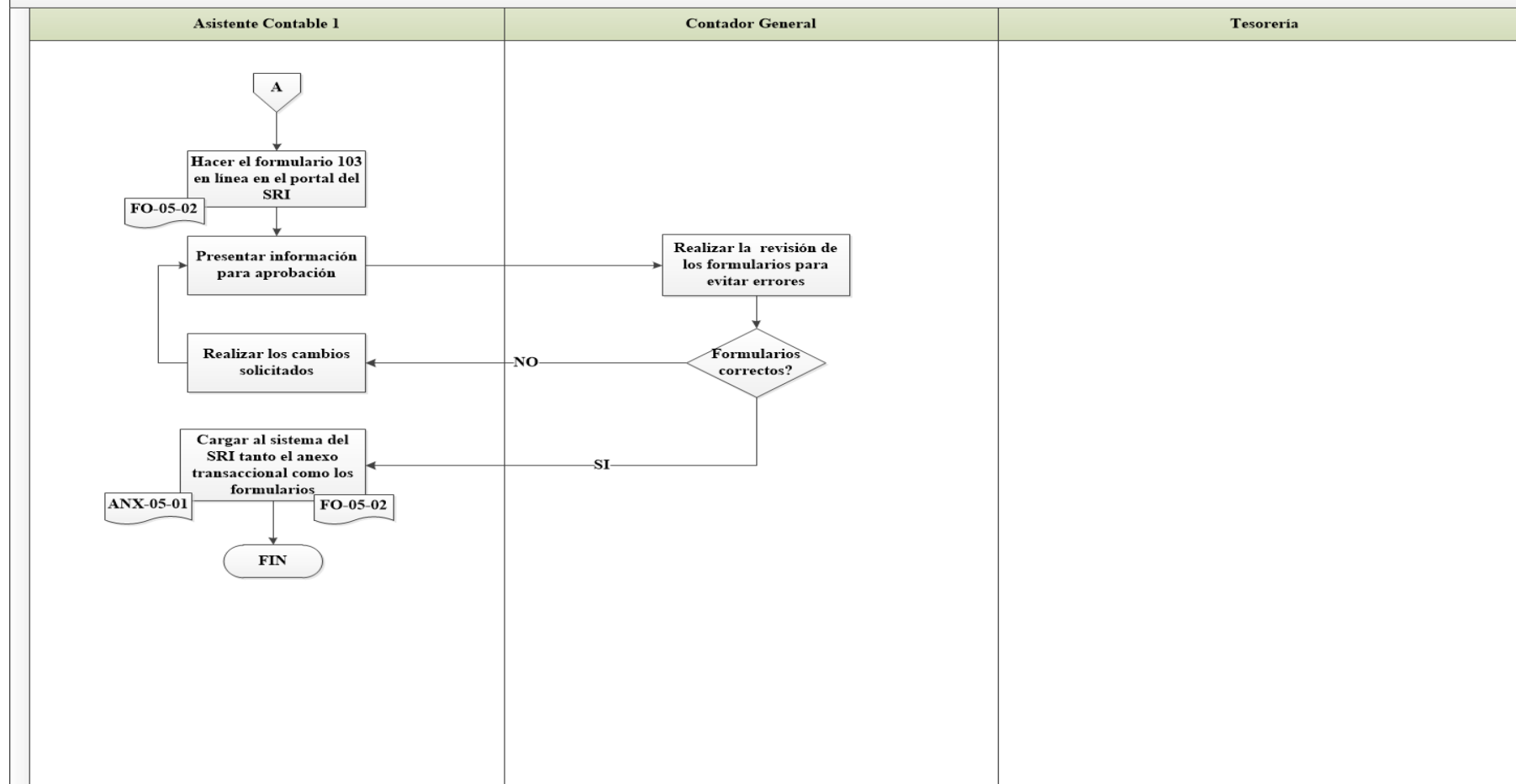



Asistente Contable 1

Contador General

Tesorerías





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-06	CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Registro correcto de los gastos o consumos en bodega que hayan sido realizados para poder terminar a fin de mes con la cuenta de inventarios cuadrada a cero.

2. ALCANCE

Aplicará para el proceso de cuadre de la cuenta inventarios.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Asistente Contable 1

4. DEFINICIONES

Despachos: corresponden a los insumos o materiales que hayan salido de bodega.

Bodega: lugar en donde se registran los materiales e insumos utilizados por la empresa.

Facturación: documento legalmente autorizado que es entregado a la empresa por la compra o venta de un producto o servicio.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-06	CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 5


Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- Se debe realizar la contabilización de los ingresos o despachos de Bodega en cuanto se genere el proceso
- Se debe revisar la contabilización de los despachos realizados en base a lo establecido en La Ley
- La cuenta al final del mes debe estar cuadrada en cero
- La aprobación de los diarios la realizará únicamente el Contador General.

6. INDICADORES

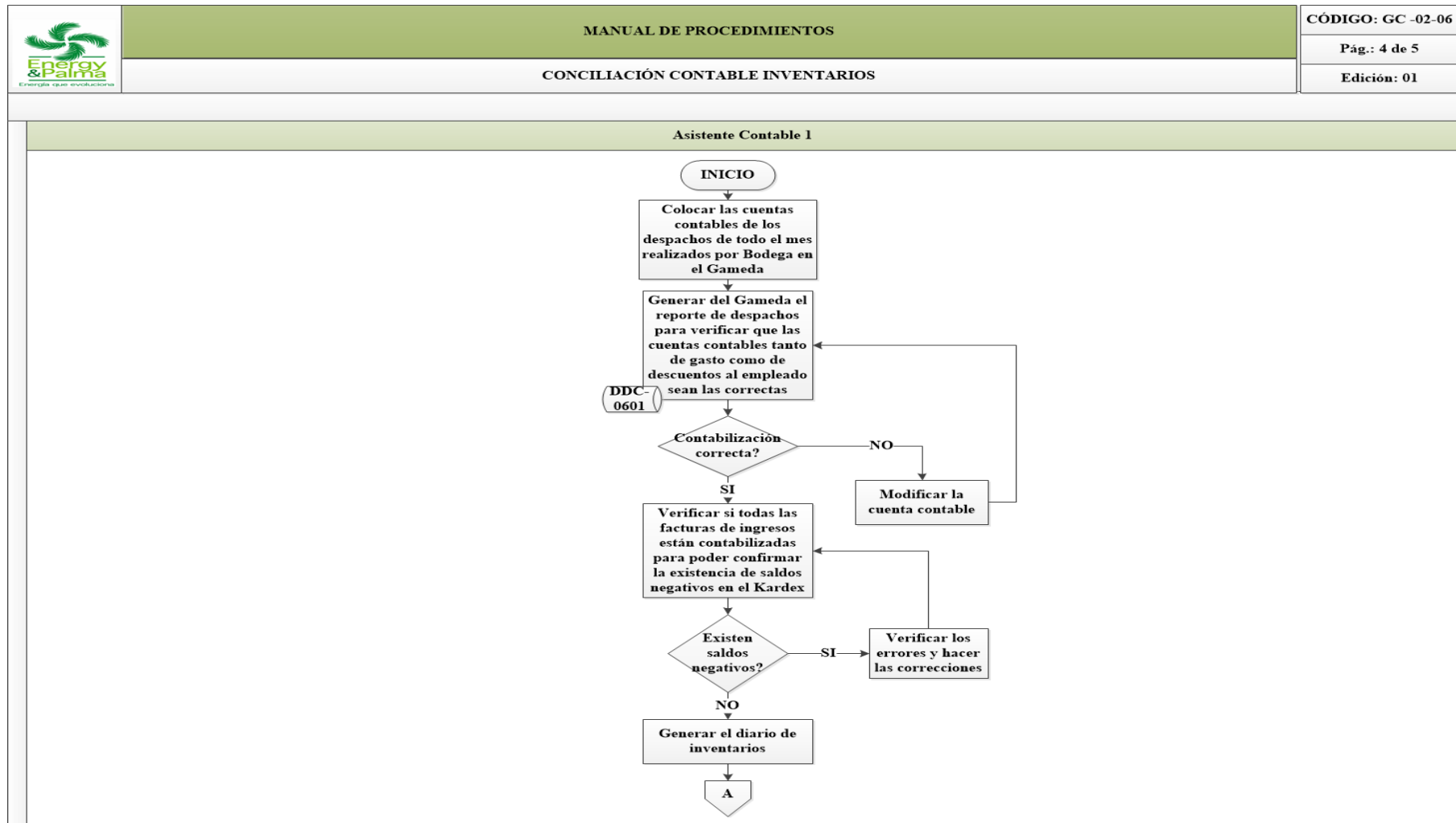
Nombre	Eficacia en inventarios				
Descripción	Permite determinar el saldo real de la cuenta inventarios				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Saldo real en libros - Existencias	Mensual	\$1	\$10	Asistente Contable 1	Contador General

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-06	CONCILIACIÓN CONTABLE DE INVENTARIOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

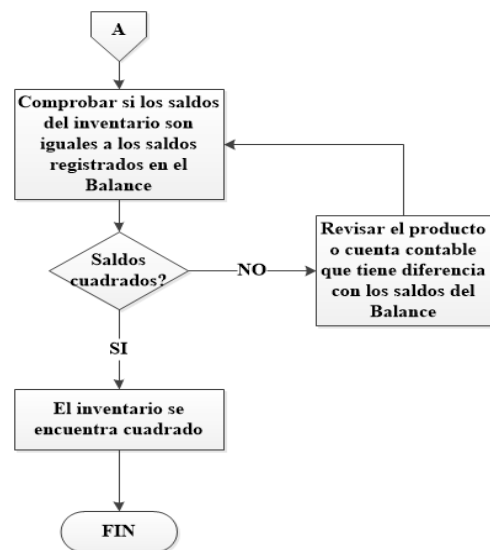
7. DOCUMENTOS Y REGISTROS


Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
DDC -06-01	Detalle de despachos y consumos	Digital	4 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Asistente Contable 1



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-07	CONTABILIZACIÓN NÓMINA AGRÍCOLA
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Realizar la correcta contabilización de cada uno de los rubros que conforman la cuenta de nómina agrícola para el pago adecuado de los valores a los que tiene derecho los trabajadores de la empresa.

2. ALCANCE

Aplicará para la contabilización y cuadro mensual de los rubros pagados y no pagados dentro de la nómina agrícola.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente Contable 1

4. DEFINICIONES

Nómina: registro financiero de los ingresos y deducciones a los que tiene derecho de percibir el trabajador de forma mensual.

Ingresos: sueldo que percibe el trabajador en base a lo estipulado en su contrato de ingreso a la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-07	CONTABILIZACIÓN NÓMINA AGRÍCOLA
Edición No. 1	Pág. 2 de 4


Descuentos: retenciones de carácter legal y contractual como préstamos realizados por el trabajador al IEES, a la empresa, anticipos de sueldo, impuesto a la renta, etc.

Horas Extraordinarias o Suplementarias: trabajo realizado fuera de la jornada normal que todo trabajador debe cumplir por Ley.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- Todos los descuentos por concepto de préstamos al IEES, préstamos otorgados por la empresa, sobregiros, etc., deben ser contabilizados correctamente en la cuenta que corresponda
- Todos los ingresos o salidas de personal deben ser notificados e ingresados al sistema Gameda
- El otorgamiento de los préstamo debe ser controlado por Recursos Humanos
- Los registros contables deben ser ingresados de forma correcta, de tal manera que esto no influya en el cuadro a fin de mes de la nómina.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-07	CONTABILIZACIÓN NÓMINA AGRÍCOLA
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

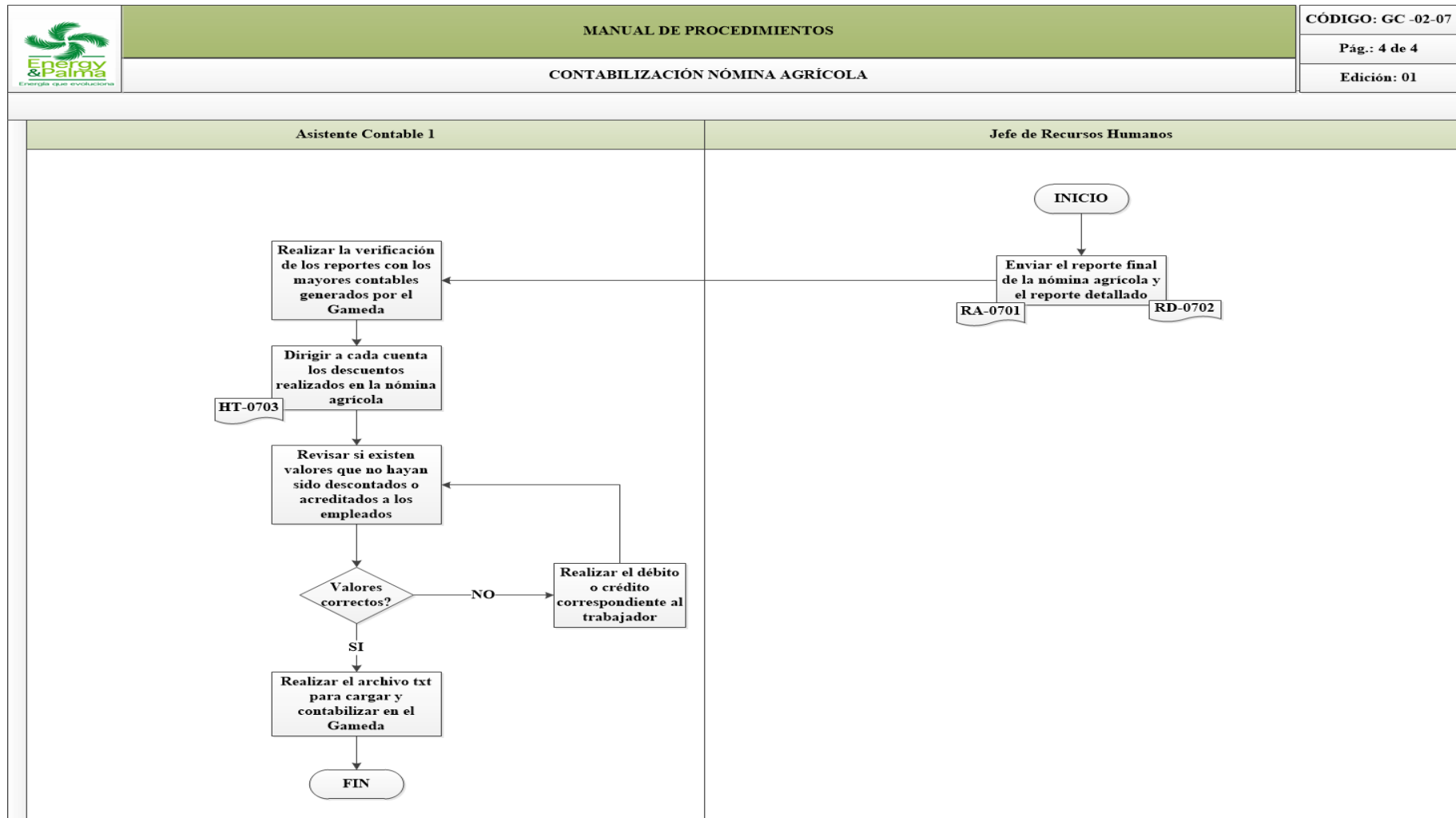
6. INDICADORES


Nombre	Eficacia en contabilización de cuentas				
Descripción	Permite determinar la eficiencia de los trabajadores al realizar la contabilización de las cuentas que forman parte de la nómina				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Errores encontrados / Total cuentas analizadas * 100	Mensual	10%	50%	Asistente Contable 1	Contador General

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RA -07-01	Reporte final Rol Agrícola	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente
RD-07-02	Reporte Detallado del rol	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente
HT-07-03	Hoja de trabajo	Digital / Impreso	5 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-08	FACTURACIÓN PROVEEDORES DE SERVICIOS
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Realizar el correcto registro de las facturas de todos los servicios utilizados en la ciudad de Quito para su respectivo pago.

2. ALCANCE

Aplicará para el proceso de facturación de los proveedores de servicios en el sistema Gameda.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente Contable 2

4. DEFINICIONES

Facturas: documento legalmente autorizado que es entregado a la empresa por la compra o venta de un producto o servicio

Proveedores de servicios: todos los pagos de servicios que son cancelados en la ciudad de Quito como: servicios básicos, bolsa de valores, superintendencia de compañías etc.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-08	FACTURACIÓN PROVEEDORES DE SERVICIOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Facturación electrónica: facturación tradicional a través de medio digital.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.


Retenciones: obligación del comprador de realizar la retención al total de la factura dependiendo del bien o servicio que se adquiriera.

5. POLÍTICAS

- No pueden quedar pendientes de ingresar facturas de meses anteriores
- Se debe revisar que la factura contenga los datos correctos de la empresa y que los valores se hayan calculado de manera adecuada
- La factura debe estar legalmente aprobada por el SRI
- La aprobación de los diarios la realiza el contador general

6. INDICADORES

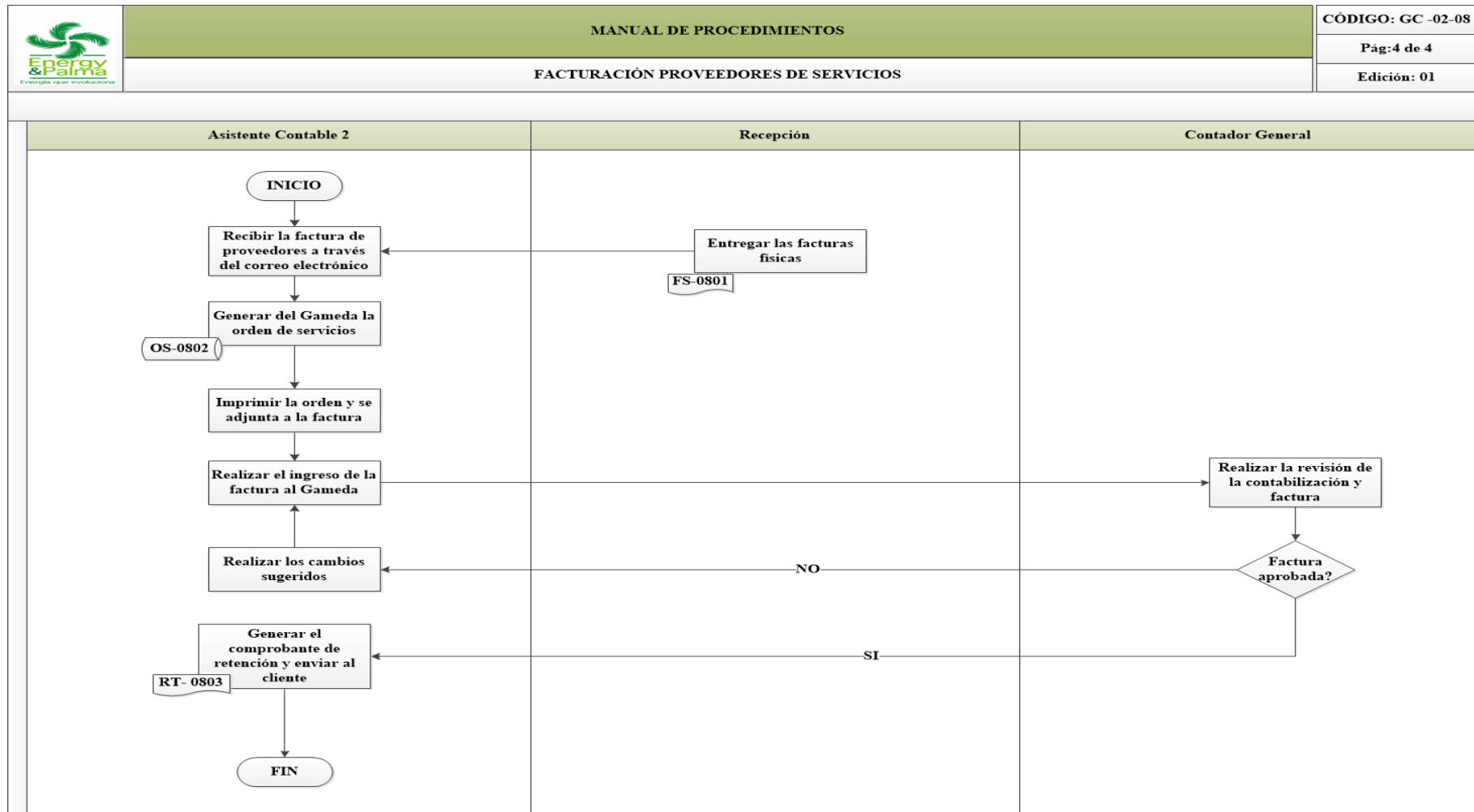
Nombre	Registro facturación de servicios				
Descripción	Establecer el nivel de ingreso de las facturas al sistema				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de ingreso de factura	Continua	3 días desde fecha de factura	5 días desde fecha de factura	Asistente Contable 2	Contador General


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-08	FACTURACIÓN PROVEEDORES DE SERVICIOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
FS -08-01	Facturas de servicios	Digital / Impreso	5 años	Archivo permanente
OS -08-02	Orden de servicios	Digital / Impreso	5 años	Archivo permanente
RT-08-03	Retenciones	Digital - Impreso	5 años	Archivo permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-09	FACTURACIÓN CLIENTES
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Realizar el correcto registro de las facturas de los clientes de la empresa para poder realizar el cobro respectivo.

2. ALCANCE

Será de aplicación para la facturación de las ventas realizadas por la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Asistente Contable 1

4. DEFINICIONES

Facturas: documento legalmente autorizado que es entregado a la empresa por la compra o venta de un producto o servicio.

Clientes: persona jurídica a la cual la empresa realiza la venta de aceite, fertilizantes, plantas.

Facturación electrónica: facturación tradicional a través de medio digital.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-09	FACTURACIÓN CLIENTES
Edición No. 1	Pág. 2 de 4


Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- No pueden quedar pendientes de contabilizar facturas de meses anteriores
- Se debe realizar la facturación en base a todos los datos proporcionados por el cliente
- Las retenciones deben ser enviadas una vez se realice la facturación
- La aprobación de los diarios la realiza el contador general

6. INDICADORES

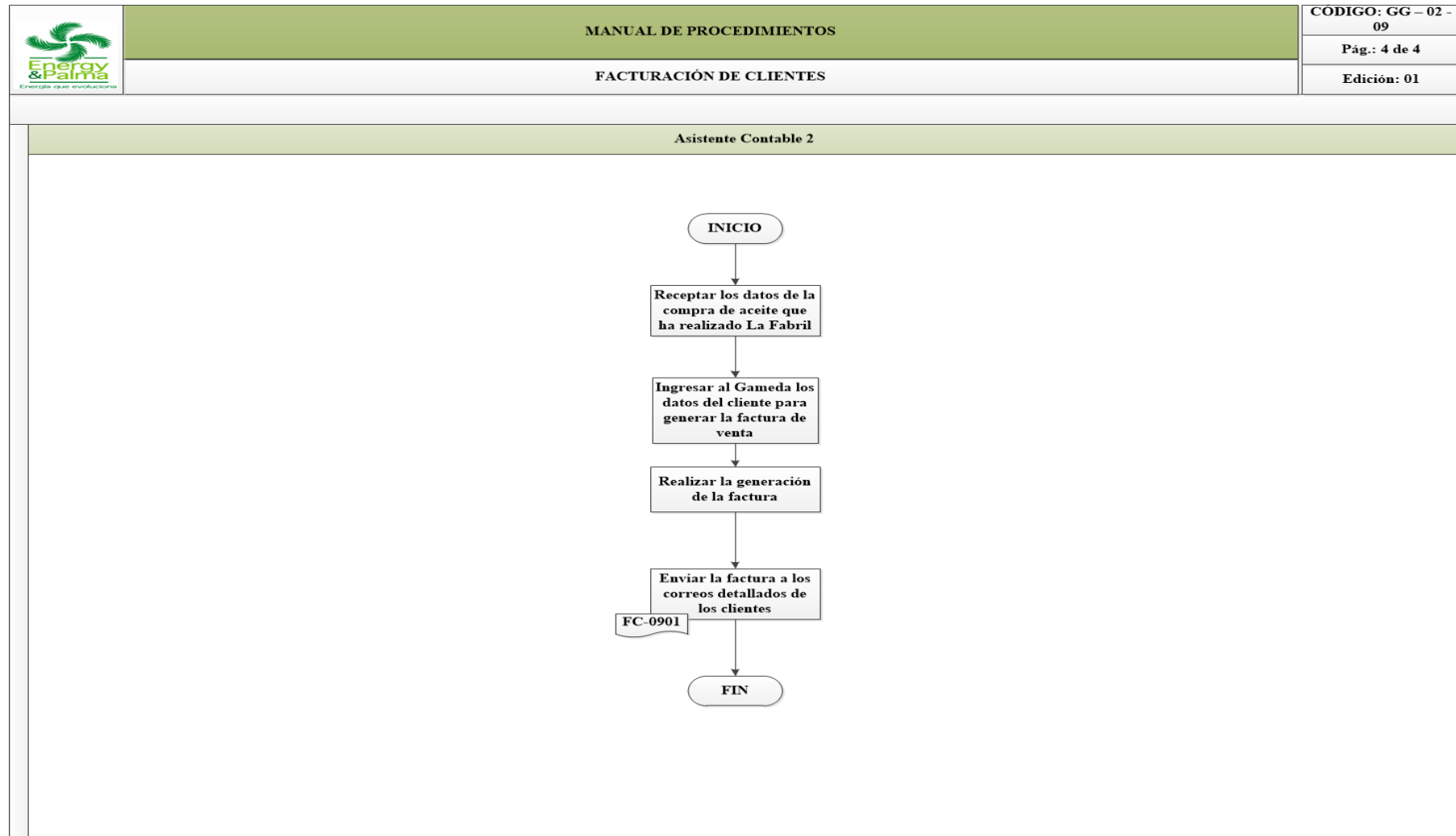
Nombre	Registro facturación de clientes				
Descripción	Establecer el nivel de ingreso de las facturas al sistema				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de ingreso de factura	Continua	3 días desde fecha de factura	5 días desde fecha de factura	Asistente Contable 2	Contador General


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-09	FACTURACIÓN CLIENTES
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
FC -09-01	Facturas de clientes	Digital - Impreso	5 años	Archivo permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-10	CONCILIACIÓN CUENTAS RELACIONADAS
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Establecer el saldo real de los préstamos Intercompañías que han sido otorgados a la empresa para diferentes fines.

2. ALCANCE

Aplicará para el cuadro de los préstamos Intercompañías otorgados por La Fabril a Energy Palma.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente Contable 2

4. DEFINICIONES

Préstamos Intercompañías: son préstamos que son otorgados por el Grupo La Fabril a la empresa, en base a las necesidades de liquidez que tenga.

Registros Contables: registro del asiento contable de las operaciones realizadas por la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-10	CONCILIACIÓN CUENTAS RELACIONADAS
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Cuentas por pagar: saldo existente por pagar de los préstamos que han ingresado a las cuentas de la empresa.


Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- Todos los valores por concepto de préstamos intercompañías deben estar cuadrados con los registrados en La Fabril
- Los registros deben mantenerse al día para que no afecte a las cuentas del Balance a fin de mes
- Los registros deben ser revisados por el Contador General.

6. INDICADORES

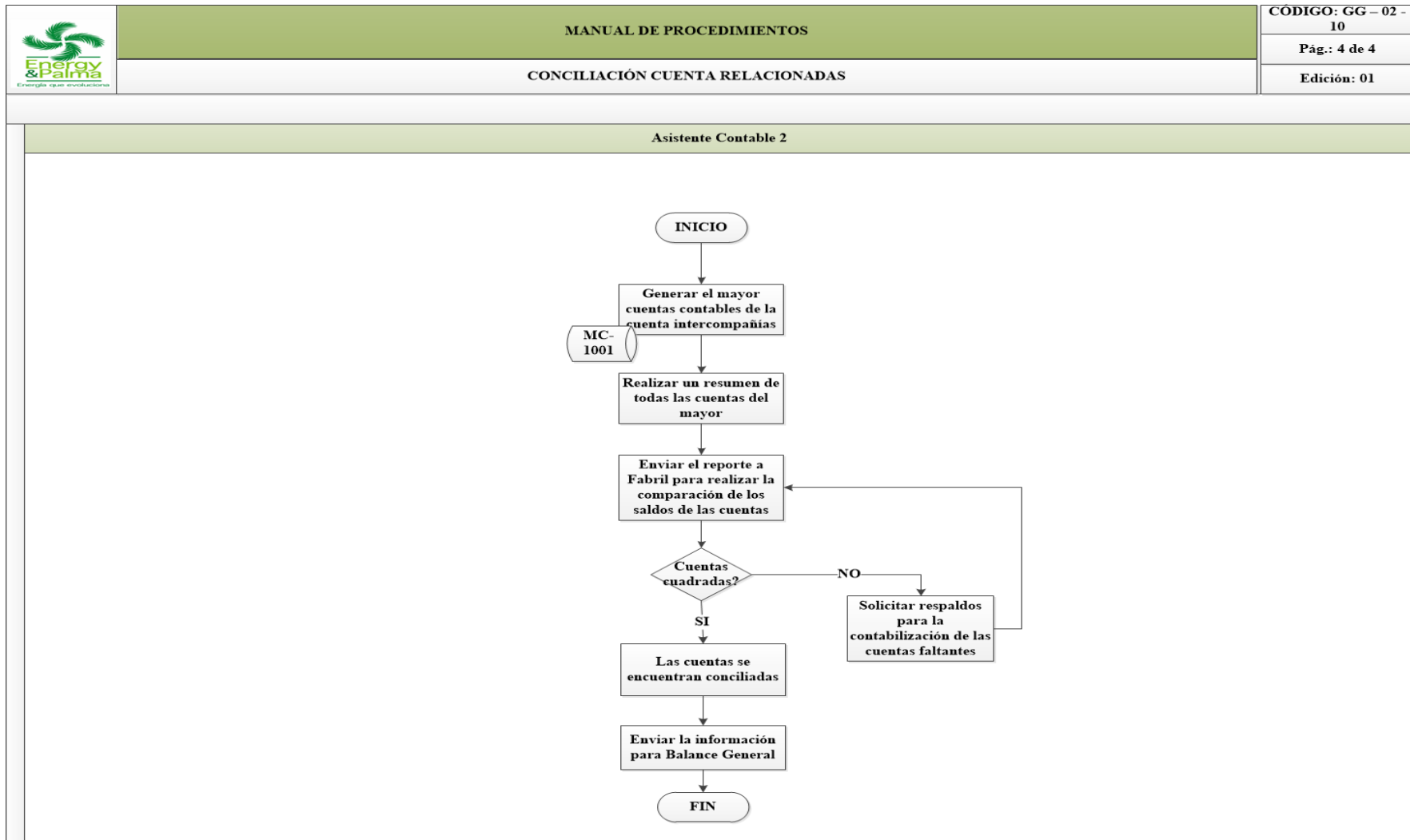
No aplica.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-10	CONCILIACIÓN CUENTAS RELACIONADAS
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
MC -10-01	Mayor Contable	Digital	5 años	Archivo permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-11	EMISIÓN CHEQUES PARA PAGO PROVEEDORES
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Realizar el pago correspondiente a cada proveedor a través de la emisión de cheques.

2. ALCANCE

Se aplicará para la elaboración de cheques para pago de proveedores autorizados en el flujo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Tesorerera Quito.

4. DEFINICIONES

Proveedores: personas naturales o jurídicas a la cuales se realiza la compra de un bien o servicio.

Cheques: documento legal con el cual se realiza el pago a través de una Entidad Bancaria a proveedores de la empresa.

Egresos: registro de pagos a través de cheques a los distintos proveedores de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-11	EMISIÓN CHEQUES PARA PAGO PROVEEDORES
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

Asiento Contable: son todos los registros que son creados en el sistema por el pago a proveedores a través de cheque o transferencia.


Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- El valor del cheque debe ser emitido en base a la factura ingresada en el sistema Gameda
- La impresión del cheque debe seguir la secuencia de orden dada por el sistema
- Los cheques deben ser firmados en base a los montos y personas autorizadas
- Las cuentas por pagar deben estar autorizada a través del flujo de pagos
- Los egresos son aprobados por el Contador General

6. INDICADORES

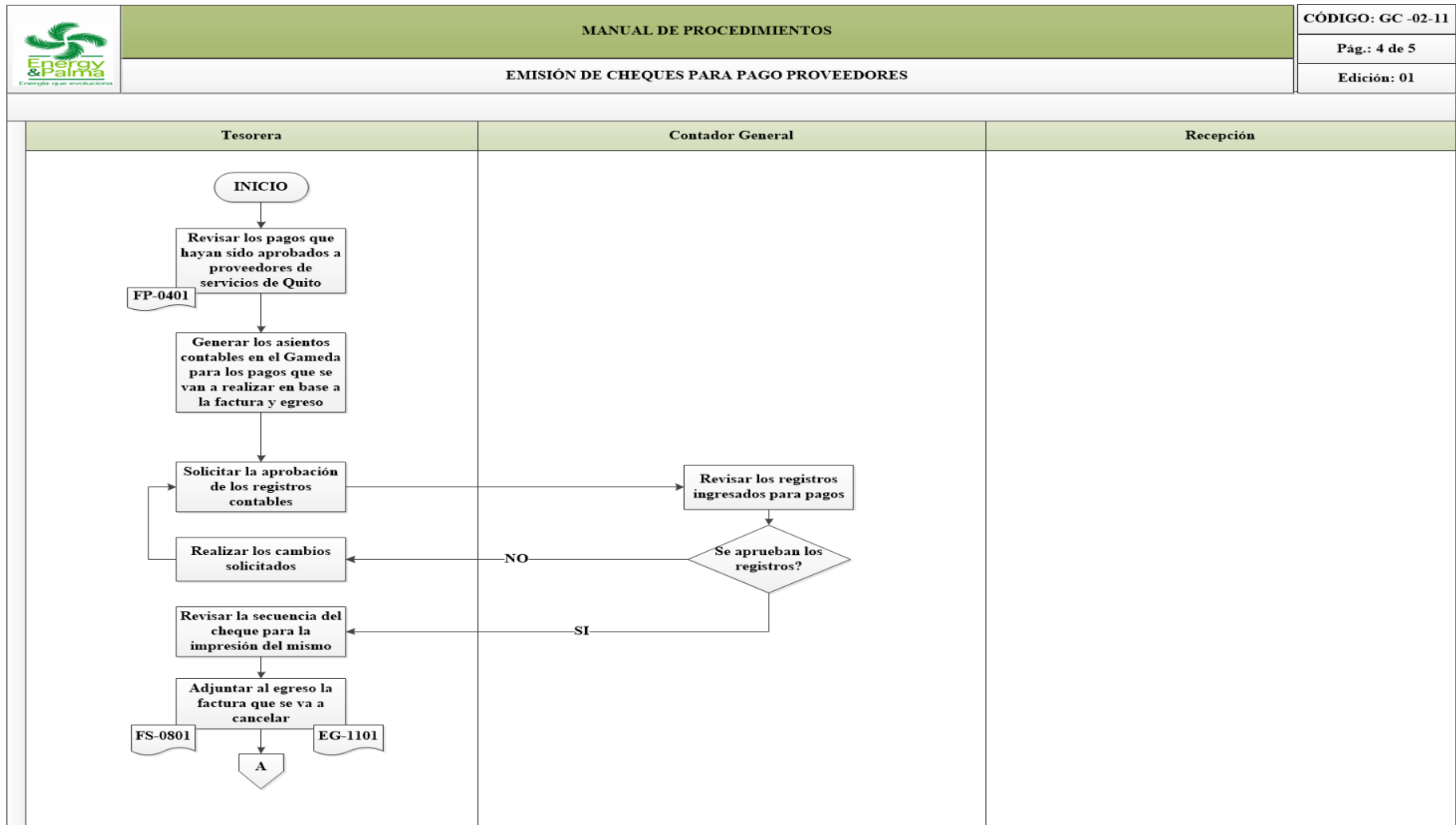
Nombre	Cumplimiento pago proveedores				
Descripción	Permite determinar el plazo de pago de los proveedores				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de pago	Mensual	5 días desde fecha de factura	15 días desde fecha de factura	Tesorera	Gerente de Inteligencia de Negocios

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-11	EMISIÓN CHEQUES PARA PAGO PROVEEDORES
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
EG -11-01	Egresos	Impreso	5 años	Archivo permanente
FS-08-01	Factura	Impreso	5 años	Archivo permanente
FP-04-01	Flujo de pagos	Digital	1 año	Destrucción

8. DIAGRAMA DE FLUJO





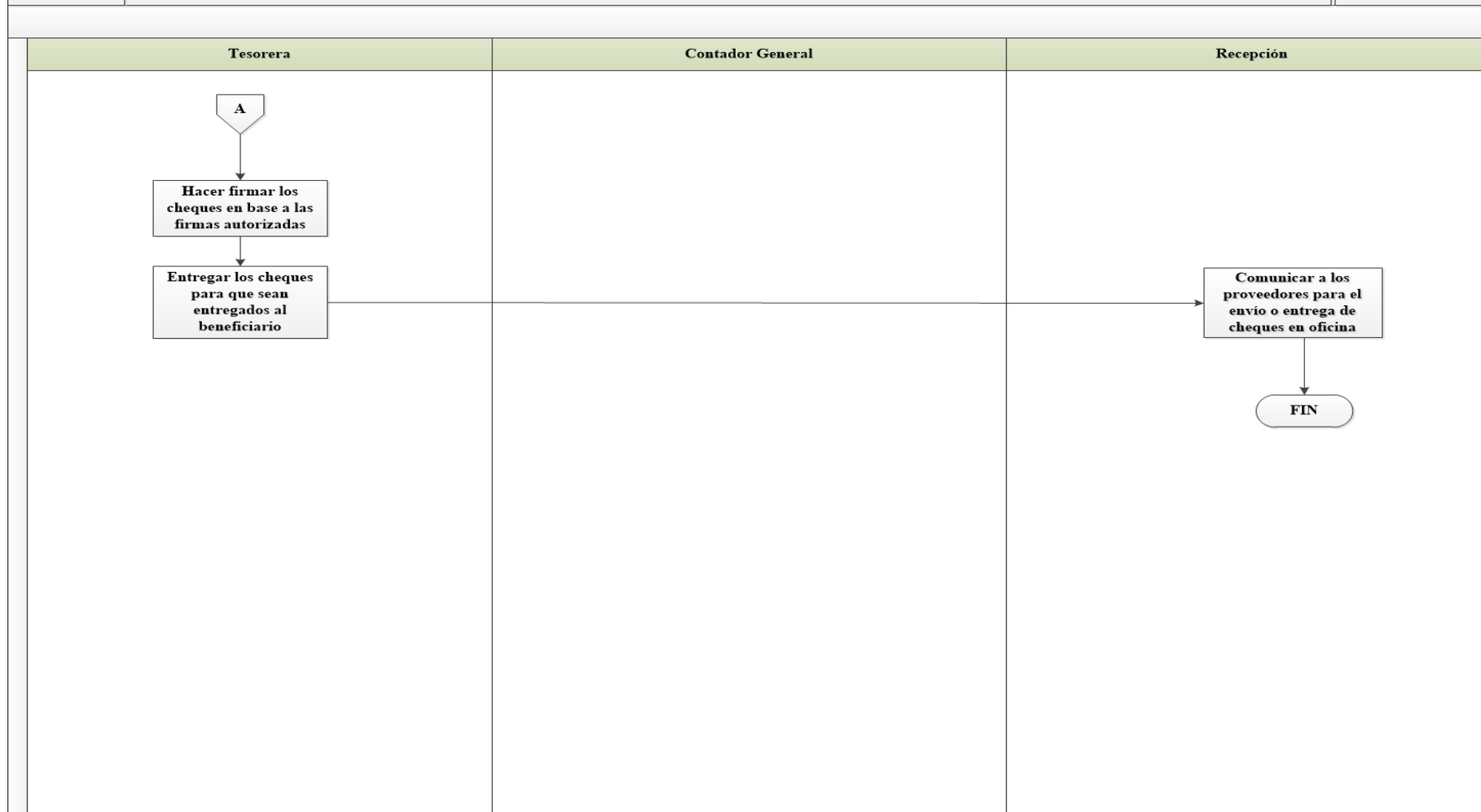
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


CÓDIGO: GC – 02-11

Pág.: 5 de 5

EMISIÓN DE CHEQUES PARA PAGO DE PROVEEDORES

Edición: 01



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-12	TRANSFERENCIAS BANCARIAS
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Realizar el pago correspondiente a cada proveedor a través de transferencias realizadas en el sistema del Cash Management de las cuentas que mantiene la empresa.

2. ALCANCE

Aplicará para el pago de proveedores autorizados en el flujo, a través de transferencias.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Tesorera Quito

4. DEFINICIONES

Cash Management: es una plataforma instalada por las Instituciones Financieras a través de la cual se puede realizar diferentes pagos con el débito del valor en la cuenta de la empresa y el crédito del valor en la cuenta del proveedor que se haya elegido.

Ingresador: persona autorizada para realizar el ingreso de información para realizar las transferencias.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-12	TRANSFERENCIAS BANCARIAS
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Aprobador: persona autorizada para aprobar las transferencias ingresadas.

Proveedores: personas naturales o jurídicas a la cuales se realiza la compra de un bien o servicio.


Transferencias: registro de pagos a través de transferencias a los distintos proveedores de la empresa.

Asiento Contable: son todos los registros que son creados en el sistema por el pago a proveedores a través de cheque o transferencia.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- Las transferencias se realizarán con la aprobación de Gerencia General y el departamento de Inteligencia de Negocios
- Las transferencias deben ser aprobadas únicamente por la persona encargada del proceso
- Las transferencias deben ser ingresadas únicamente por la Tesorera o en su lugar el reemplazo establecido
- Las transferencias serán autorizadas a través del flujo de pagos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-12	TRANSFERENCIAS BANCARIAS
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

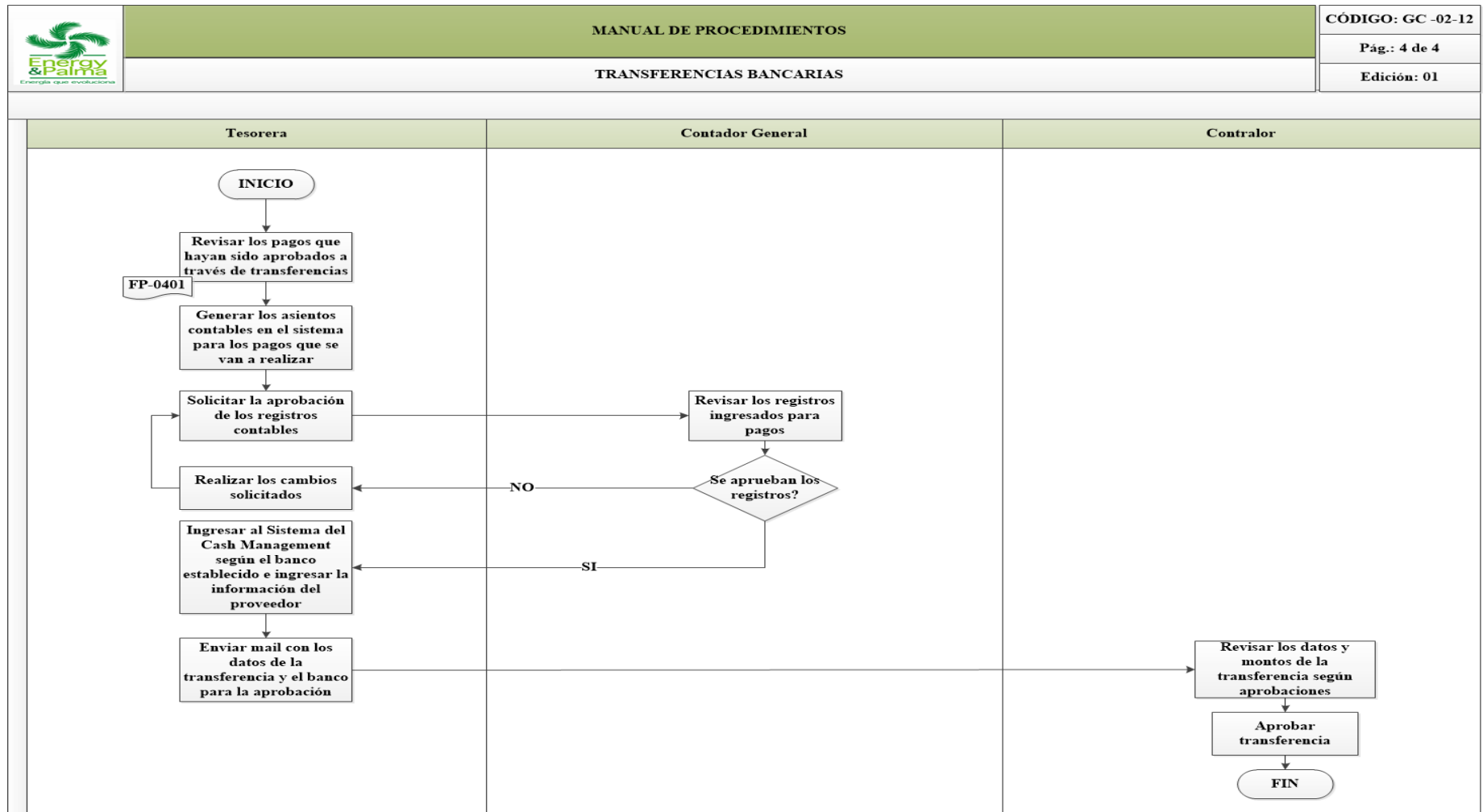
6. INDICADORES


Nombre	Cumplimiento pago proveedores				
Descripción	Permite determinar el plazo de pago de los proveedores a través de transferencias				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Fecha de factura - Día de pago	Mensual	5 días desde fecha de factura	15 días desde fecha de factura	Tesorera	Gerente de Inteligencia de Negocios

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
TR -12-01	Transferencia	Impreso	5 años	Archivo permanente
FS-08-01	Factura	Impreso	5 años	Archivo permanente
FP-04-01	Flujo de pagos	Digital	1 año	Destrucción

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-13	CONCILIACIONES BANCARIAS
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Establecer el saldo real en las cuentas que mantiene la empresa en el Sistema Financiero, tanto de forma semanal como mensual.

2. ALCANCE

Aplicará para el proceso de cruce entre los cheques generados y no cobrados, para determinar el saldo real de las cuentas de la empresa.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Tesorera Quito

4. DEFINICIONES

Conciliaciones Bancarias: permite determinar el saldo real de la cuenta comparando los cheques generados en el sistema con los cheques que hayan sido cobrados en la cuenta de la empresa.

Cheques: documento legal con el cual se realiza el pago a través de una Entidad Bancaria a proveedores de la empresa.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-13	CONCILIACIONES BANCARIAS
Edición No. 1	Pág. 2 de 5

Cuentas: contrato efectuado entre el Banco y la empresa en donde se establece la apertura de una cuenta bancaria en donde la compañía puede depositar dinero, realizar transferencias y emitir cheques.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- Las conciliaciones deben ser emitidas todos los días lunes, miércoles y viernes
- Las conciliaciones deben contemplar el saldo real de la cuenta con los cheques generados y no cobrados
- Se debe presentar las conciliaciones hasta el 5 de cada mes para poder realizar el cierre del Balance General
- Se deben realizar las conciliaciones de todas las cuentas que mantenga la empresa

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-13	CONCILIACIONES BANCARIAS
Edición No. 1	Pág. 3 de 5

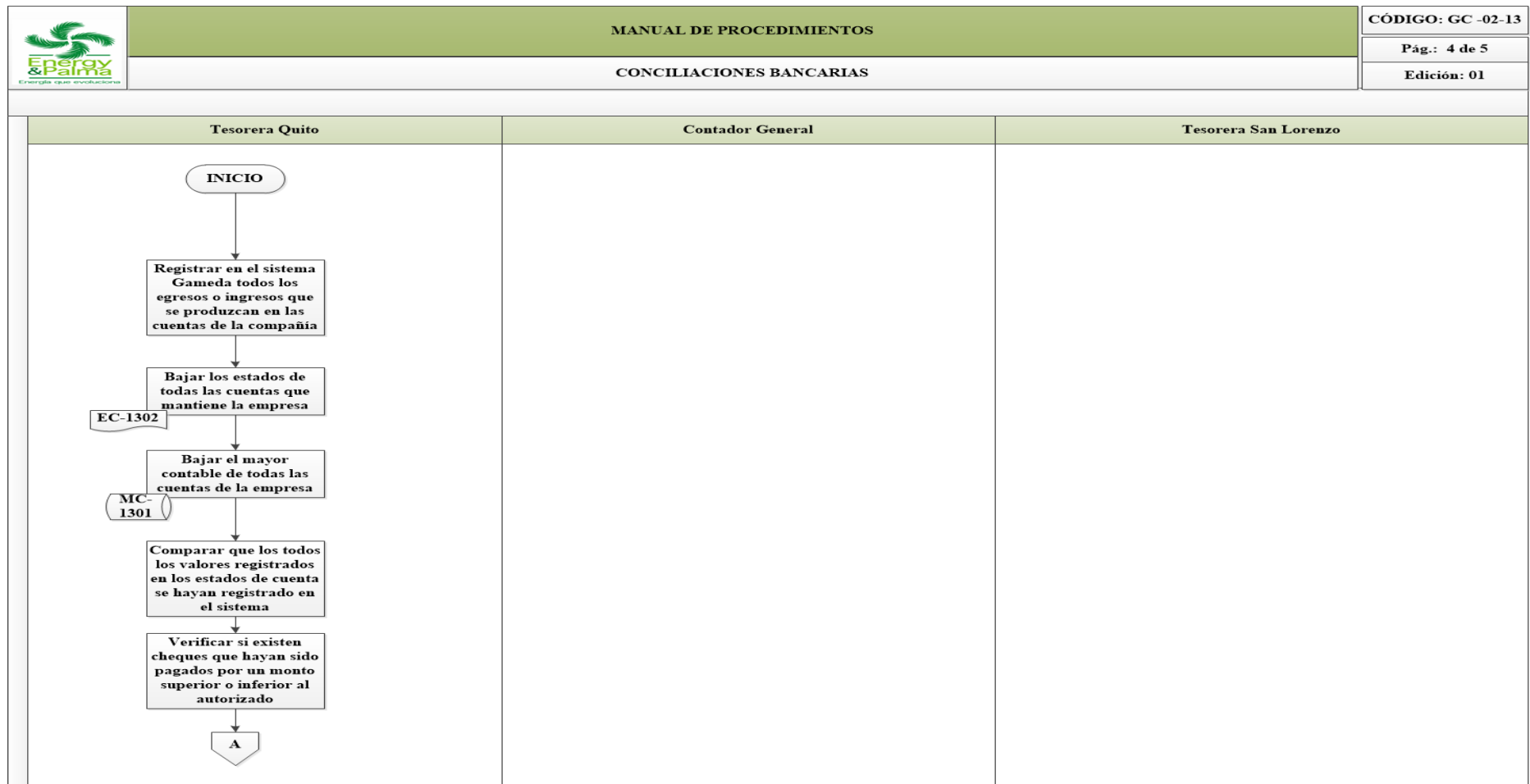
6. INDICADORES

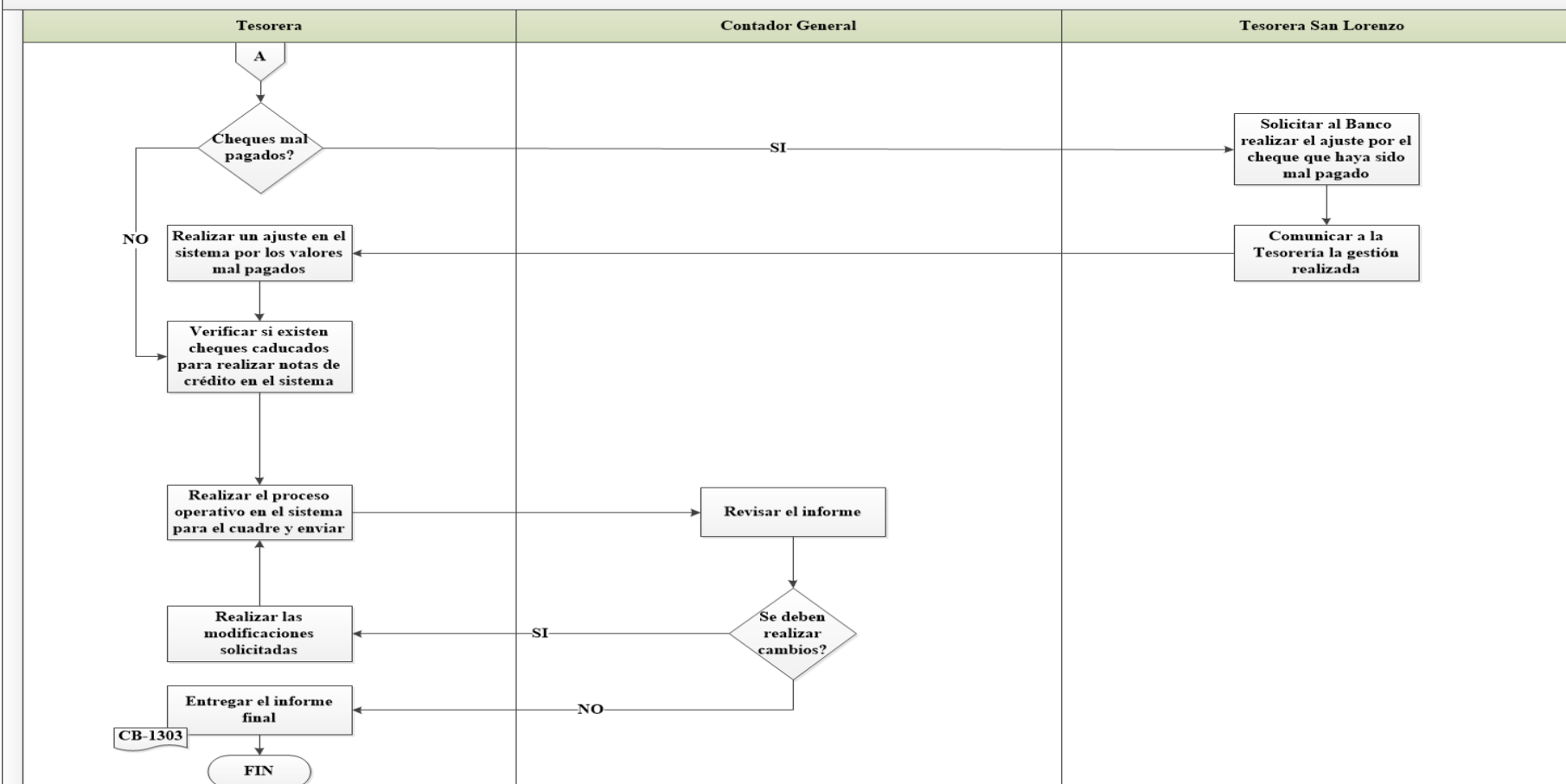
Nombre	Cumplimiento de entrega de información				
Descripción	Determina el plazo de cumplimiento de entrega de información				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Plazo entrega de información (05 de cada mes) - Día de entrega de la información	Mensual	2 días antes de fecha de entrega	2 días después de fecha de entrega	Tesorera	Gerente Contable


7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
MC -13-01	Mayor contable	Digital	3 años	Archivo permanente
EC – 13-02	Estados de cuenta	Digital	3 años	Archivo permanente
CB -13-03	Conciliaciones Bancarias	Digital	3 años	Archivo permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO





	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-14	CONCILIACIÓN CUENTA BANCOS
Edición No. 1	Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Establecer el saldo real de los pasivos financieros que mantiene la empresa

2. ALCANCE

Se aplicará para registrar el detalle de todos los débitos y créditos realizados en las cuentas bancarias de la empresa, correspondientes a líneas de crédito.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Tesorera Quito

4. DEFINICIONES

Conciliaciones: registro de todos los débitos y créditos que hayan sido realizados en las cuentas de la empresa.

Líneas de Crédito: forma de crédito otorgada por una Institución Financiera a una persona natural o jurídica.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-14	CONCILIACIÓN CUENTA BANCOS
Edición No. 1	Pág. 2 de 4

Pasivos Financieros: obligaciones que la empresa ha adquirido con el sector Financiero y con el Mercado de Valores.

Gameda: sistema informático utilizado por la empresa.

5. POLÍTICAS

- La información debe ser entregada hasta el 5 de cada mes
- La cuenta Bancos deben contemplar el saldo real de los débitos o créditos que se hayan realizados
- Se deben realizar los registros de todos los pasivos que mantenga la empresa
- Se debe ingresar de manera correcta el valor correspondiente a capital, intereses e intereses de mora generados, de ser el caso.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: GC – 02-14	CONCILIACIÓN CUENTA BANCOS
Edición No. 1	Pág. 3 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Pasivos Financieros				
Descripción	Permite determinar el cumplimiento de ingreso de la información de los pasivos financieros para el cuadrar el Balance				
Fórmula	Frecuencia	Rangos		Responsable de Medición	Responsable de Análisis
		LI	LS		
Saldo Pasivos financieros- Saldo pasivos Endeudamiento	Mensual	\$500	\$20.000	Tesorera	Gerente Contable

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BCOS -14-01	Bancos	Digital	5 años	Archivo permanente
EC - 13-02	Estados de cuenta	Digital	3 años	Archivo permanente
LB-08-02	Liquidaciones de Bolsa	Digital	5 años	Archivo Permanente
PG -03-02	Pagarés bancarios	Impreso	5 años	Archivo Permanente
LC-03-03	Letras de cambio	Impreso	5 años	Archivo Permanente

8. DIAGRAMA DE FLUJO

